



人と創造力をつなぐ。

伝える、考える、
学ぶ、遊ぶ、
生み出す人を、
支えよう。

独自の技術と
アイデアで、
人の創造する力を
自由に拡張しよう。

一人ひとりの人生に、
知的な喜びと、
文化的な体験を
届けよう。

パイロットグループには、世界的に進む筆記具のデジタル化や消費者の購買チャネルの多様化など激しい変化への対応、さらにサプライチェーン上の様々なリスクへの対策や社会的課題の解決が求められています。私たちはこれらの変化に適切に対応し、経営を進め、揺るがない経営の志とするために、2022年にパーパスを制定しています。

いつの日か、 日本の誇る素晴らしい製品を世界へ

当社の創業者である並木良輔と和田正雄が初めて出会ったのは明治時代、外国貿易を担う貨物船の上でした。その頃の貿易船は舶来品が満載される一方、国産品の輸出はほとんどありませんでした。やがて二人は「いつか、日本から世界に誇れるものを送り出したい」と将来の夢を熱く語り合うようになり、1916（大正5）年2月9日、並木が14金ペンの開発に成功し、純国産万年筆が誕生しました。その2年後、「世界中のお客さまにこの製品をお届けしたい」という開拓者精神あふれる思いを原点として、当社は創業しました。

「パイロット」という社名には、業界の水先案内人・先導者として新たな道を切り拓くという決意と、革新的なアイデアと技術への挑戦でそれまで世になかった製品を生み出し、世界に新しい市場を創るという思いが込められています。

その後、事業を継続するにあたり、創業者二人の理念を経営の指針とし、「三者鼎立」「憂喜和（うきわ）精神」「難関突破」「一日一進」「至誠真剣」という5つの行動基準を社是として掲げました。

わが国が欧米先進国を目標に近代化を急ピッチで進めていた創業当時、ともに商船学校に学んでいた二人は、船乗りとして若くして海外に大きな可能性を見出していました。二人にとって、事業とは単なる営利追求の手段ではなく、日本から世界に通用する品質の高い製品をつくり、その実力を世界に示すことでした。

それは同時に、企業を興し、日本製のものをつくり、輸出に励み、その事業を通じて国家・社会に貢献することでもありました。今日でいう企業の社会的責任に通じるものであり、現在もその志は社是である5つの行動基準を通して、社員一人ひとりに受け継がれています。

三者鼎立 憂喜和精神 一日一進



並木良輔（左）と和田正雄（1937年頃）

難関突破 至誠真剣

開拓者精神 Innovation Spirit

当社は創業時からグローバル展開を進めてきました。創業間もない1920年代にはすでにニューヨーク、上海、シンガポール、ロンドンに営業所を設置していたのです。それから100年の間、私たちは直接一国一国に進出していき、各国の一店一店、そして各国のユーザー一人ひとりに届くように独自の販路開拓を重ねてきました。今では190以上の国と地域で私たちの製品が販売されています。これが、創業者が数本の万年筆を旅行鞆に入れて世界中を飛び回った100年前から受け継がれている私たちの根幹をなす精神です。

そして、この開拓者精神は海外展開だけでなく、技術

的なパイオニアとなることや筆記具以外の領域に力を発揮してきた実績にも表れています。30年に及ぶ開発期間の末に結実した消せるボールペン「フリクション」は、成熟した筆記具市場のなかでも常に新しい価値を探索するという私たちの精神を表したものと言えます。また、当社が展開する様々な新規事業には、常に現状を乗り越えていくあくなき開拓者としての精神が発揮されています。

変化を恐れず進化を続け、過去の成功に囚われずチャレンジを重ねること。創業から100年を超える今でも私たちの根幹には開拓者精神が流れています。



創業者と共に海を渡った初期の万年筆（イメージ）



世界で累計本数47億本以上（2024年12月末現在）を販売したフリクションシリーズ

一貫生産 Pride in PILOT Made

当社の万年筆はほぼ全ての部品の製造、組み立ての工程を自分たちの手で行ってきました。ペン先の先端にあるペンポイントの製造から商品の包装まで、自前で行う会社は世界でも類を見ません。

私たちはそれこそが効果的なものづくりの方法だと経験で知っています。そしてものづくりの肝要はディテールにあることを知っています。いくら設計図どおりの部品を集めても常に私たちが求める品質に組み上がるわけではありません。

私たちは、プラスチック成形のもととなる金型の設計・製作を行っています。金型は、一度で完成することはありません。量産に使える形に辿り着くまで何度も調整を繰り返し、安定生産に最適な形を追求しています。

また、ときには生産の機械そのものも自分たちで設計、製造してより使いやすくしています。

これは、生産機械単体の性能だけではなく、前後の工程を含めた最適化を私たちが考えているからです。

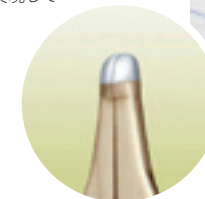
このように生産プロセスを全て把握し、「すり合わせ」していくことに私たちの力があります。そして最新の技術も柔軟に取り入れていく。全体を把握したうえで選択と集中を繰り返し最適化していく。それが私たちの一貫生産です。

同時にこの一貫生産は、世界中どここの自社工場で作っても一貫して同じ品質、つまりパイロット基準の品質になることを意味しています。日本の工場で熟練した職人が現地に赴いて技術支援を丁寧に行う。私たちはパイロット製の品質をユーザーに喜んでいただくものにするため

の努力を怠りません。

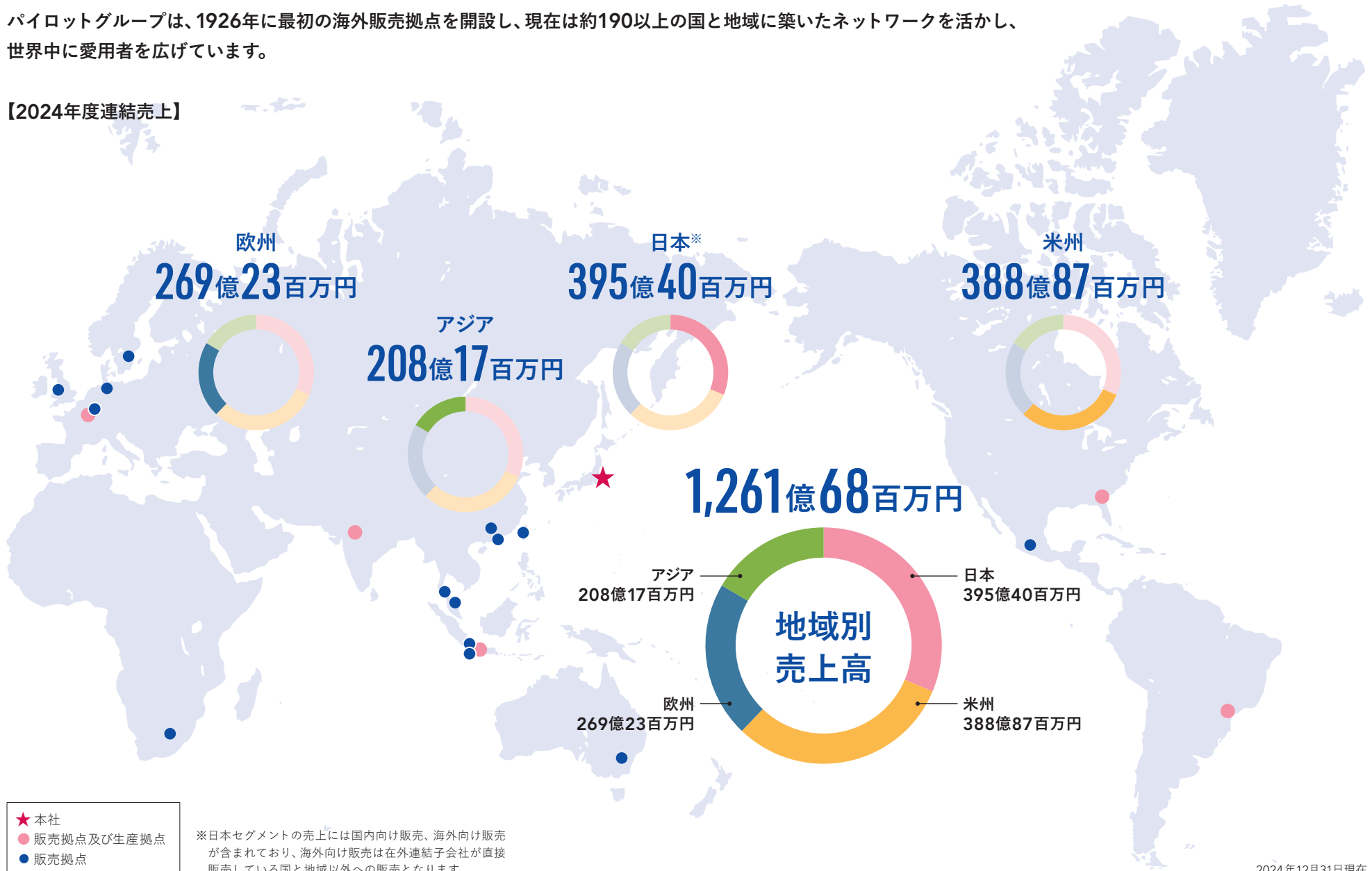
私たちは自分たちで考え、解決していくことで成長してきた会社であり、だからこそ様々な変化にも対応できる強い体質を備えていると考えています。

ペンポイントはペン先の先端にある主に1mm程度の微細なパーツです。耐摩耗性に優れた硬質な合金製で、一本一人の手で研いで仕上げられ、独特の美しい筆致を実現しています。



パイロットグループは、1926年に最初の海外販売拠点を開設し、現在は約190以上の国と地域に築いたネットワークを活かし、世界中に愛用者を広げています。

【2024年度連結売上】



● Pilot Corporation of
Europe S.A.S./フランス

Pilot Pen (Shenzhen)
Co., Ltd./中国

Pilot Corporation of
America/アメリカ

フランス



Pilot Corporation of Europe S.A.S. (PCE)
CSRマネージャー
クレア・ゴドー

PCEは1996年のスタート以来、欧州全土に広がるグループ会社と販売代理店をサポートしています。環境配慮に注力し、2009年に再生ペットボトルを使用したペン製造の独自専門技術を開発して「Bottle to Pen」を商品化しました。2025年にはフリクションインキ技術と再生ペットボトルを組み合わせた「FriXion Ball+」を欧州内で販売しています。

CSRマネージャーを務める私は、各種のサステナブルプロジェクトを推進するほか、CSR規制への対応やグループ間の連携によるサステナビリティ対応に取り組んでいます。私たちの目標は、欧州の筆記具分野で揺るぎないブランドとして認知されることです。数年の間にグループ内で持続可能なイノベーションのアイデアを育成し、ビジネスの可能性を広げていきたいと考えています。



「FriXion Ball+」は80%以上がリサイクルペットボトルから作られ、詰め替え可能です。エレガントな黒のマットカラーでデザインされ、書き心地の良い三角形のグリップをしています。

中国



Pilot Pen (Shenzhen) Co., Ltd. (PPSZ)
営業部長
ワン・レイ

2004年に設立されたPPSZは、日本本社から主に筆記具を輸入し、中国で販売しています。従業員約300人のうち営業員が約220人を占め、計26か所の拠点を結び、取引先に筆記具を提供しています。設立20年を経て、現在では、中国における筆記具輸入ブランドで市場シェアNo.1となりました。

営業部長としての最大の目標は、中国における筆記具市場シェアNo.1を達成することです。「難関突破」の精神で目標達成に向けて邁進していきます。私はPPSZで、18年間にわたり先進的なスキルや経営管理を学んできました。将来は、さらに高い専門知識・技能を身に付け、卓越したリーダーとなり、会社に貢献するとともに、家族からも頼られる人になりたいです。



「P-500」はペン先のボールを3点で支える構造で滑らかな書き味を実現。耐水性、耐光性に優れたインキは中国の学生に人気で、試験用ペンの輸入ブランドNo.1として知られています。

アメリカ



Pilot Corporation of America (PCA)
営業企画担当シニア・マネージャー
リンジー・ホルツ

PCAは1972年に設立され、米国を代表する高品質筆記具の製造・販売会社であると自負しています。私たちの使命は、卓越した品質を有する革新的な筆記具をお客様に提供し、彼らの自己表現と目的の達成に資することです。

私は、オフィス・スーパー・ストア部門を統括し、他の営業部門と緊密に連携しながら、あらゆるビジネス・チャネルの改善を図っています。また売上を伸ばすために、新製品の発売やマーケティング支援に関するコミュニケーションと連携を推進し、部門横断的なプロジェクトを展開しています。私の目標は、パイロットが高品質な製品や真のイノベーション、強力な組織で市場をリードし続け、ユーザーの期待に応え続けることです。



「G-2」は、信頼性の高い品質、豊富なカラーバリエーション、普遍的なデザインにより、米国で最も売れているペンです。ゲルインキは米国で多くの消費者に愛用され、顧客の利益創造やイノベーションをサポートしています。

● Pilot Pen South Africa (Pty) Ltd./
南アフリカ

● Pilot Pen Australia Pty. Ltd./オーストラリア

● Pilot Pen do Brasil S/A./ブラジル

南アフリカ



Pilot Pen South Africa (Pty) Ltd. (PPSA)
セールス・エグゼクティブ
ブレンドン・マーチバンク

PPSAは、高品質の筆記具の販売を専門としています。革新性、耐久性、快適性、持続可能性に重点を置いた信頼性の高いソリューションが特徴です。

私は、店頭でのブランド認知を向上するため、プロモーション活動を展開するとともに、在庫管理を行っています。ブランドの成長、顧客との関係構築、サービス提供に注力し、顧客満足度向上と市場拡大に心血を注いでいます。

今後もセールス・エグゼクティブとして、顧客との関係を強化し、市場シェアを拡大し、革新的な販売戦略を推進すること

で成長していきたいと考えています。また、部門を横断して他チームと連携することで、専門的なスキルをさらに高め、PPSAの成功に貢献することを目指しています。



「PILOT G-2 Gel pen」は、南アフリカで現在も売上No.1であり、年々売上とシェアを拡大しています。

オーストラリア



Pilot Pen Australia Pty. Ltd. (PPA)
マーケティング・アシスタント
ステファニー・ジャノーロ

PPAでは、幅広いラインナップを取り揃えており、無限の可能性を秘めた比類なき筆記体験を提供します。

私の担当はデジタルマーケティングです。ソーシャルメディアプラットフォームやウェブサイトを管理し、常にコンテンツが新鮮で、魅力的で、オンブランドであることを確認しています。ブランドの個性を反映したコンテンツの制作は、クリエイティブでエキサイティングな仕事です。パイロットの筆記具がデジタル空間で成長することにもワクワクしています。遊び心のあるソーシャルキャンペーン、コンテンツ・クリエイターとのコラボレーション、ブランドの個性を反映したストーリーテリングなどを通じて、「書くこと」は進化しているということを表現したいと思います。



オーストラリアでは、「FriXion Ball」は8〜9歳頃に鉛筆から卒業した児童が最初に使うペンです。こすると消えるというメリットが広まり、その認知度は50%を超えると推測しています。

ブラジル



Pilot Pen do Brasil S/A. (PPB)
営業アシスタント
ブルーナ・デ・オリベイラ

1954年に設立されたPPBは、高品質の筆記具の製造と販売を専門としています。

私は営業アシスタントとして、営業チームをサポートし、製品関連のプロセスを管理し、効率的で高水準の顧客サービスを担っています。

パイロットの製品は常に消費者から好意的な評価を得ており、品質、持続可能性、環境に対する責任においてブラジル国内で確固たる評判を得ています。

私はパイロットグループの誇りある一員として、製品の優れた品質を広め、筆記具市場での存在感を高めることでPPBの継続的な成長に貢献することを約束します。



PPBが取り扱う製品の中で、私たちが注目しているのはマーカーの「LUMI COLOR」と「RETRO PROJETO」です。「LUMI COLOR」はインキの品質に優れ、裏うつりせず、耐久性に優れています。一方、「RETRO PROJETO」は時間が経ってもインキが落ちにくく、密着性に優れているのが特徴です。

数字で見るパイロットグループ

売上高

1,261億68百万円

消せるボールペン「フリクション」の販売数

累計47億本突破

お世話人形「メルちゃん」販売体数

累計1,000万体制以上

お世話人形
日本国内シェア 89%

業界トップの
販売網

190以上の

国と地域で
事業を展開

海外売上高比率

75%以上

「人と創造力をつなぐ。」に込めた思い、 その実現に向けた取組みと戦略を広く、深く、掘り下げてお伝えします。

本統合報告書は、日本の美しい情景をモチーフにした万年筆用インキ「色彩雫（いろしずく）」をイメージした色合いで表現しています。



本統合報告書は、パイロットグループが持続的な企業価値向上に向け、どのような取組みを進め、どのように事業ポートフォリオを変革しようとしているかについて理解を深めていただくために、強みや目指す方向性、価値創造に向けた活動を全てのステークホルダーの皆様にはわかりやすくお伝えすることを目的に発行しています。

今年度は、当社グループのパーパスである「人と創造力をつなぐ。」に込めた思いに重点を置きながら、「世界中の書く、を支えながら、書く、以外の領域でも人と社会・文化の支えとなる」という2030年ビジョンの実現に向けたこれまでの取組みを紹介するとともに、2025-2027中期経営計画に基づいたこれからの戦略について紹介しています。経営戦略に基づく財務情報に加え、事業活動を通じた社会・環境との関わりや、企業価値向上を支えるガバナンスの取組みなどの非財務情報についても記載しています。

編集にあたっては、「国際統合報告フレームワーク」及び経済産業省が提唱する「価値協創ガイダンス」を参照しています。また、日々の活動のなかでステークホルダーの皆様から頂戴したアドバイスも参考にしています。本冊子が皆様のご理解を深め、建設的な対話を行うコミュニケーションツールとなれば幸いです。

対象期間と表紙の年号

主に2024年度（2024年1月1日～2024年12月31日）を対象としていますが、発行時点の最新情報も可能な限り掲載しています。また、本年より表紙の年号を報告書の発行年と合わせて「2025」としました（昨年は対象期間の年度の「2023」となっています）。

対象組織

株式会社パイロットコーポレーション（パイロット又は当社と記載）及び連結子会社（パイロットグループ又は当社グループと記載）

将来の見通しに関する注意事項

本統合報告書における業績予測や将来の予測に関する記述は、現時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した予測であり、潜在的なリスクや不確実性その他の要因が内在されています。従って、様々な要因の変化により、実際の業績は、見通しと大きく異なる可能性があることをご承知おください。

本報告書の構成

イントロダクション

パーパスを起点に、パイロットグループの特徴を創業から現在に続き、グローバルに広がる企業文化から紐解く

色彩雫：花筏（ハナイカダ）

価値創造ストーリー

トップメッセージで価値創造の全体像を語り過去・現在・未来の時間軸に沿ってストーリーを構成

色彩雫：燈路（トウロ）

価値創造の実現に向けた戦略

財務担当役員メッセージで財務戦略を紹介開拓者精神の実践、一貫生産の追求による事業戦略を担当役員から紹介

色彩雫：天色（アマイロ）

価値創造を支える基盤

事業活動を通じた社会・環境との関わりや企業価値向上を支えるガバナンスの取組みなどを紹介

色彩雫：竹林（チクリン）

データセクション

中長期にわたる財務・非財務情報のほか最新の会社情報、株式情報を掲載

色彩雫：竹炭（タケスミ）

イントロダクション

パイロットグループ パーパス	1
創業者の思い	2
パイロットの企業文化	3
パイロットグループのグローバル展開	4
世界各地のグループ会社 従業員の声	5
数字で見るパイロットグループ	7
編集方針	8
目次	9

価値創造ストーリー

トップメッセージ	11
価値創造の軌跡	15
価値創造プロセス	17
さらなる価値創造に向けた戦略・ロードマップ	19

価値創造の実現に向けた戦略

財務戦略	22
事業戦略	
開拓者精神の実践	27
一貫生産の追求	38

価値創造を支える基盤

サステナビリティの全体像	41
社会的・文化的価値創造への貢献	46
心身ともに健康に働くことができる職場環境	50
製品・サービスを通じた環境課題の解決	55

経営体制

コーポレート・ガバナンス	59
コンプライアンス、内部統制	65
リスクマネジメント	66
役員一覧	67
社外取締役メッセージ	69

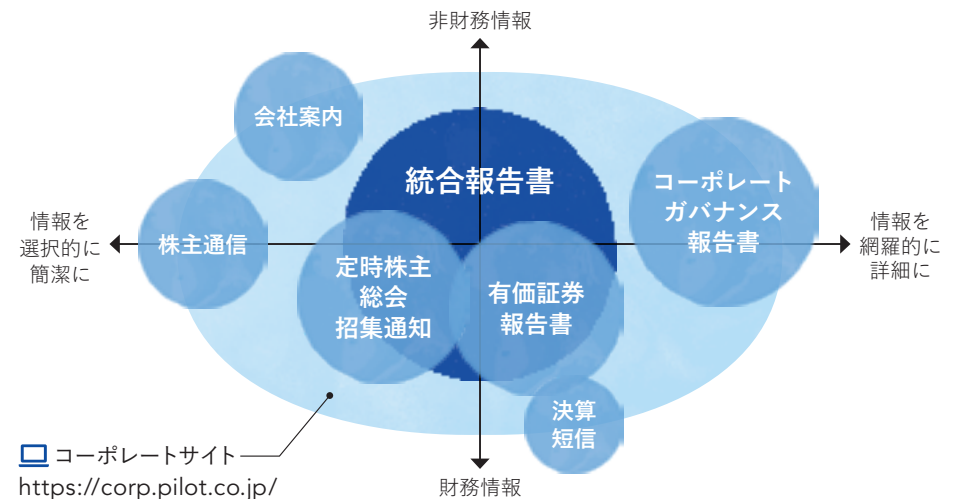
データセクション

主要指標データ

11年間の主要連結財務データ	70
6年間の主要非財務データ	72

会社情報	73
株式情報	74

パイロットの情報開示体系



価値創造ストーリー

トップメッセージで価値創造の全体像を語り
過去・現在・未来の時間軸に沿ってストーリーを構成

トップメッセージ ————— 11

価値創造の軌跡

企業活動の変遷 ————— 15

商品の変遷 ————— 16

価値創造プロセス ————— 17

持続可能な成長を支える多様な資本 — 18

さらなる価値創造に向けた戦略・

ロードマップ

2030年ビジョンの実現に向けた

中期経営計画 ————— 19

2025-2027中期経営計画：

成長機会・リスクと注力する経営課題、

主なアクション ————— 20



グループパーパス
「人と創造力をつなぐ。」
を礎にパイロットならではの
価値創造を目指します。

代表取締役社長
社長執行役員
藤崎 文男

グループパーパスに込めた思い

パイロットグループは、自らの存在意義を改めて定義し、揺るがない経営の志とするため、2022年3月にグループパーパス「人と創造力をつなぐ。」を制定しました。企業が長期的に競争優位を実現するには、社会から必要とされる存在であり続けることが不可欠です。それに対して、世の中の激しい変化のなかで持続的に成長していくためには、組織の意思決定において変化に左右されない軸となる「判断のよりどころ」が必要となります。そうした考えのもと、社会にとって私たちは、「どういう存在でありたいか」という意思を表現したのがこのパーパスです。

100年を超える歴史のなかで、私たちは、筆記具で書くということを通じて人々に知的な喜びと文化的な体験を届けてきました。そして今後は「書く」以外の領域でも、人に知的な喜びと文化的な体験を届けていきたいという思いがあります。それを実現していくために、パーパスを判断のよりどころとしてスピーディーに経営に反映し、新しい挑戦を行っていきます。

創業の精神のもとで培ってきた

「開拓者精神」と「一貫生産」

社是の「三者鼎立」「憂喜和精神」にあるように、当社グループには立場の異なる人のことを慮り、お互いに認め合うという企業文化が根づいています。また、「至誠真剣」を旨とし、まごころと真剣さをもって、常にまず顧客の身になって取り組むという一貫した顧客主義の

姿勢が受け継がれています。さらに「難関突破」の精神を発揮し、困難にあっても強くたくましく成長を続けるとともに、「一日一進」を合言葉に常にたゆまぬ努力を怠らないことが事業伸長の要諦であると考えています。

こうした創業の精神のもとで培ってきた独自の強みが「開拓者精神」と「一貫生産」です。今や当社グループの海外売上比率は75%以上に上り、世界中に商品をお届けできる体制を築いています。この背景には、1918年の創立よりわずか8年後に海外進出を果たした創業者から受け継いだ開拓者精神があります。また、世界でも類を見ない万年筆の一貫生産を守り続けてきたものづくりへのこだわりもグループを支える力となっています。消せるボールペン「フリクション」や海外で評価の高いゲルインキボールペン「G-2」など、世の中になかった新しい商品を開発し、世界中で同一の品質を保ちながら生産、提供し続けることができたのは、開拓者精神と一貫生産があったからです。

これらの強みを世界中のあらゆる地域で発揮できるグループとしての総合力も大きな強みです。海外子会社の社長は設立時には日本からの駐在員が担いますが、その後は現地の経営人材に徐々に舵を任せていくなど、100年を超える海外展開の歴史のなかで培ったグループ経営を最適化させるノウハウを活かし、それぞれの地域に合った形で開拓者精神と一貫生産の強みを活かした事業を展開しています。

2030年ビジョンに向けた基盤構築を推進

2024年度は「2022-2024中期経営計画」(前中計)



の最終年度でありました。2030年ビジョンの実現に向けた最初のフェーズとして、「変革と挑戦」をテーマに5つの基本戦略である「①事業拡大に向けたさらなる機能強化」「②資本業務提携・新規事業構想への着手」「③グループ全体のガバナンス体制強化」「④サステナビリティと中期経営計画の統合」「⑤長期人材構想策定・実行」を定め、2030年ビジョンに向けた基盤構築に努めた結果、取組み全体として計画どおりの実践ができたと考えています。

特に「①事業拡大に向けたさらなる機能強化」では、インドやアセアン地域といった成長の見込まれる市場で販売拠点の整備ができたことは大きな成果であり、今後の事業拡大に向けた原動力となると確信しています。また「②資本業務提携・新規事業構想への着手」では、マークス社との資本業務提携や新設した未来創造室による新規事業を立ち上げました。「③グ

グループ全体のガバナンス体制強化」では、ガバナンスの仕組みや規程を整えました。「④サステナビリティと中期経営計画の統合」については、サステナビリティ推進室を設けて外部の様々な要請に応えられる体制を構築しました。「⑤長期人財構想策定・実行」においても迅速に取り組み、グローバルに活躍できる人財の強化策として、海外で生活しながら学ぶ実地体験プログラムを盛り込んだ育成研修の拡充を図りました。海外営業部門のみならず、全部門を対象に海外での事業に取り組むスキルや意志を持った人財の育成を始めています。

一方、この3年で次のステップに向けた課題も明らかになってきました。特に、事業環境の変化が激しいなか、当社の情報収集・分析・効果的な施策実施のスピードアップが重要な課題です。このほか在庫の問題などもあり、グループ全体を包括した視点で優先順位

を付けて取り組む必要があると考えています。

2030年ビジョンへの 第2フェーズをどう遂行するか

2025年度から「2025-2027中期経営計画」(本中計)がスタートしました。本中計は、2030年ビジョンへの第2フェーズとなる「変化に適応するグループ経営基盤の強化」と位置付け、「絶え間なき進化」をテーマに、4つの経営課題として「①筆記具事業のグローバルシェアアップ」「②非筆記具事業の体制強化」「③アライアンスパートナーの開拓」「④持続可能なグループ経営の推進」を掲げました。「④持続可能なグループ経営の推進」については、「④-1全体最適視点での業務改革の推進」「④-2グループ経営体制強化・人財育成の推進」「④-3筆記具事業のグローバルサプライチェーン改革」に分け、トータルで6つの経営課題に取り組めます。6つのうち前者の3点は実践的な取り組みであり、後者の3点については実践を支える取り組みとなります。主力の筆記具事業でしっかりとした収益構造を作り、そこで得た資金を非筆記具事業に投資して次の成長につなげていくことを意図しています。

本中計は、前中計で顕在化した課題の解決を視野に入れ、多角的な検討を経て策定しました。「①筆記具事業のグローバルシェアアップ」では、前中計で生産・販売拠点を設けたインド・アセアン市場での事業拡大に重点的に取り組みます。同地域では今後も人口の増加が見込まれることから、筆記具事業の成長が大

いに期待できます。企業・商品ブランドの認知度向上に努め、幅広い商品を市場に投入していきます。「②非筆記具事業の体制強化」では、玩具事業の海外展開やIPビジネス強化に取り組むほか、未来創造室による新事業推進のプラットフォーム「PILABOT」を軸に、社内各部門、社外パートナーとの連携を図り、新たな成長事業を見出していきます。「③アライアンスパートナーの開拓」では、前中計時に実現したマークス社との資本業務提携の経験を活かし、当社内でアライアンスにおけるエキスパートを育成し、M&Aや業務提携の加速化を図ります。

当社グループのサプライチェーンはグローバルに広がっています。前中計では調達を中心に対策を進めてきましたが、需要予測から受発注、生産、販売に至る全体的な仕組みの改善のため、「④持続可能なグループ経営の推進」に取り組んでいきます。「④-1全体最適視点での業務改革の推進」では、生産性の向上につながる業務改革を促進し、経営判断の迅速化につながる情報収集・分析機能の強化に向けて新しい基幹システムを導入します。本中計でそのファーストステージが完了し、今後も継続して取り組んでいきますが、導入前から現場における業務の見直しを進めたことで、早い段階から効果が出てくると見込んでいます。「④-2グループ経営体制強化・人財育成の推進」については、社員一人ひとりが十分に力を発揮できる体制づくりを進めるとともに、より成長するための機会を提供し、人財の底上げを図ります。「④-3筆記具事業のグローバルサプライチェーン改革」では、グローバルサプライチェーンの見直しを行い、全体最適の観点から



需要予測、調達、生産、在庫保管、販売の各プロセスを改善していきます。為替動向を検討要素に加え、流動的なリスクの低減にも配慮します。

変化の激しい時代のなかで

新しいことに挑戦できる人財を育成する

パイロットグループは、世界的に進むデジタル化や消費者の購買チャネルの多様化など、激しい変化への対応とサプライチェーン上の様々なリスクへの対策や社会的課題の解決を求められています。このような時代にこそ、当社グループが受け継いできた開拓者精神の企業風土を活かし、今の当たり前を疑い、新しいことに挑戦できる人財を育成していきます。

私たちは自ら学び、発信できるように「自律」し、変化の兆しを感じ取り、恐れることなく「挑戦」し、異なる価値観を受容・尊重し周囲と「協働」できる人財育成を目指しています。社員の自律的な活動を推進するため、働きやすい環境づくりや研修制度の充実に加え、能力をフルに発揮して挑戦できる機会を提供しています。その一環として、40代の中間管理職層を海外子会社のトップとして派遣する取組みを始めました。日本とは異なる社会や文化のなかに身を置き、これまでにない経験を積み上げていくことで、変化の激しい時代においても十分な力を発揮できる経営人財として育成していきます。

また、社員には協働の精神を訴えています。私は、経営企画や海外営業など様々な部門で業務に携わってきましたが、その経験を通じて、グループ従業員

個々の能力の高さとともに、それが一体になったとき、目標が大きく近づくことを実感してきました。

パイロットグループの社員一人ひとりが自分の仕事が大きな意義のある目標に貢献していることを理解し、実感することで将来に対する希望を持ち、日々の仕事を通して充実感とやりがいを持てるようにしていくこともパーパスを制定した目的の一つです。私は経営者として、社員の成長を惜しみなくサポートしていく所存です。

ステークホルダーの皆様へ

パイロットグループの未来を託された私の役割は、2030年に向けた道程をしっかりと歩み通すために、当社グループの強みを最大限に活かすとともに、私たちの志であるパーパスをグループの全従業員が自分事とし、一体感を持って進めるよう次世代にしっかりと受け継いでいくことだと思っています。グループ全体にパーパスを浸透させるために2022年から実施してきた役員キャラバンでは、取締役と本社単体の全従業員の直接対話を実現しました。昨年から海外を含めグループ会社へのパーパス浸透策を開始しています。グループの強みを活かしながら人財力を引き出していくことで、さらにグループを強くすることができると思っています。

私たちの事業のベースとなる「書く」という行為は全ての人間にとってなくてはならないものです。研究途上ではありますが、書くことによる人の脳への影響や学習効果、認知症対策など、その効果は様々な可能

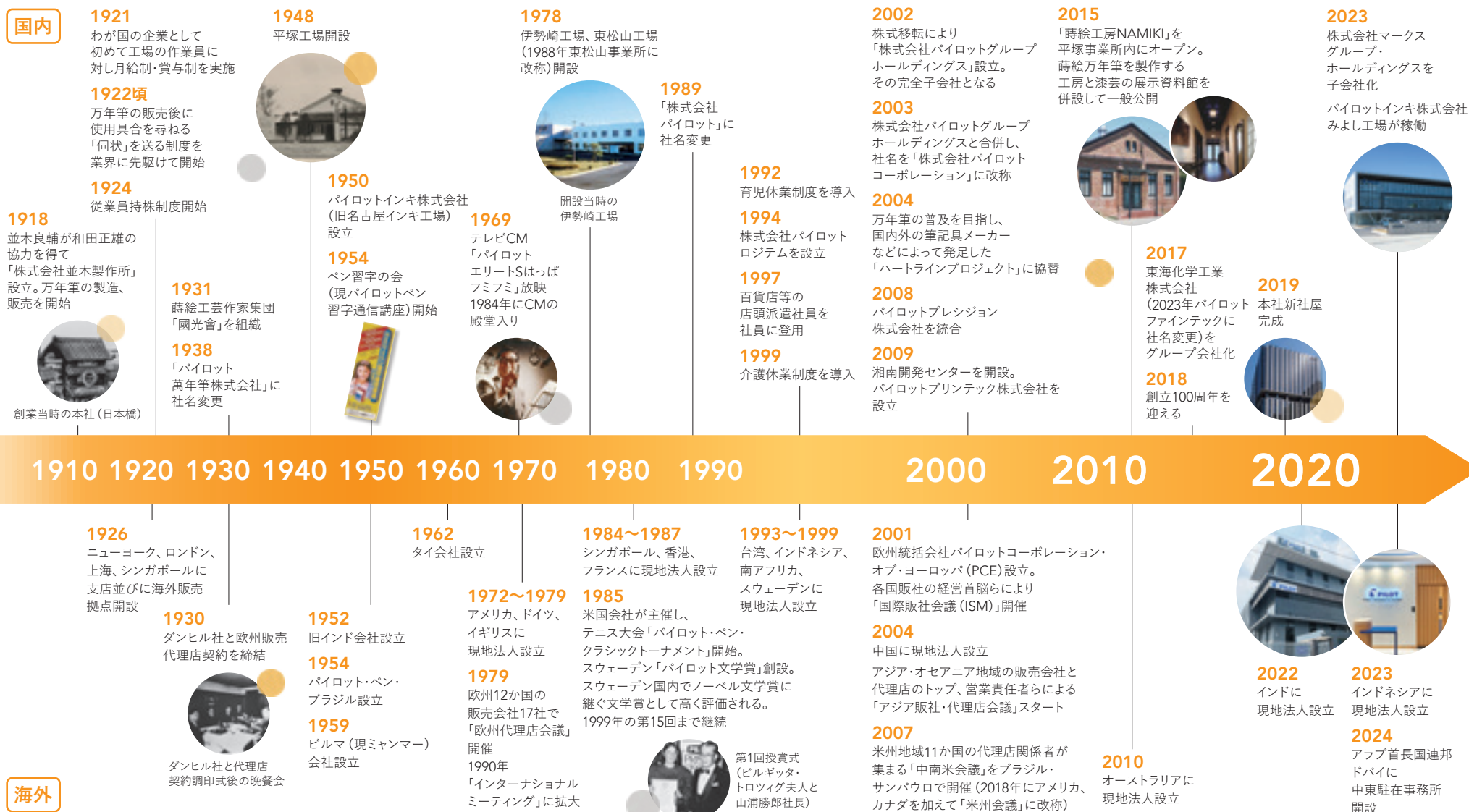
性に溢れています。この未知の可能性を事業に活かすことにより、当社グループの価値はさらに高まると考えています。さらに、筆記具は就学との関連が深く、人口増加が著しい国・地域において高品質で使いやすい筆記具を提供することは、文化的な貢献にもつながります。

こうしたパイロットならではの価値創造を図るとともに、資本コスト、株価を意識した経営を進め、皆様の支援に継続的に応えたいと考えています。そのために、経営者として当社グループの「稼ぐ力」を伸ばし、安定した収益を得られる構造を構築すべく努めます。また、パーパスに基づいた価値の提供を図り、当社グループの事業が社会全体に役立つように取り組んでいきます。

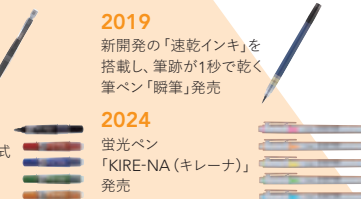
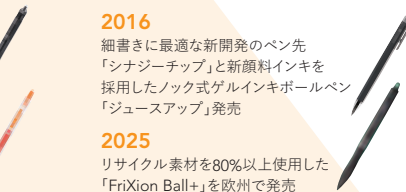
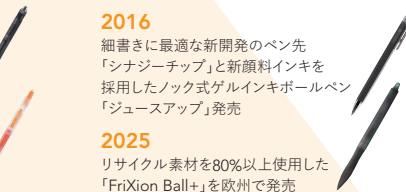
現在の主力事業である筆記具事業の成長はもちろん、第2の柱として非筆記具事業の確立を図るべく、2030年ビジョンの実現に向けてチャレンジを続けていきます。今後とも皆様の変わりないご支援をお願い申し上げます。



1918 (大正7)年に創立した当社は、1926年に本格的な海外進出を図ります。その後、国内外における事業拡大とともに、わが国の企業として初の取り組みや業界に先駆けた活動を行い、グローバル筆記具市場シェアNo.1を目指しています。



万年筆づくりから始まった当社は、創業以来100年以上にわたってアイデアと技術への挑戦を重ね、これまで世になかった革新的な多くの商品を生み出してきました。筆記具づくりから生まれた技術を活かしながら、筆記具以外の領域においても人と社会・文化の支えとして、次の100年へつなげていきます。

	新規事業への挑戦			2023 「未来創造室」を設置	2024 Webサイト「PILABOT」開設	2025 アパレルブランド「ユダング」を立ち上げ ARアプリ「コトパブル」配信開始 アニメ「ゆるかわメルちゃん」放送開始							
非筆記具 製品の拡大	1962 軽金属事業開始	1965 郵政省に認められたカーボン紙の技術を転用、 コンピュータ市場の将来に着目し コンピュータリボンの製造、販売を開始	1966 「ホワイトボード」発売 (1969年鉄板ホーローを 使用した ニューホワイトボード発売)	1972 貴金属・宝飾品類の 製造、販売を開始	1977 磁気パネル (磁気ボード) 発売	1978 自動車部品や 各種センサー部品などに 使用される 「セラミックスパイプ」開発 セラミックス事業に参入	1992 お世話人形「メルちゃん」発売	1998 トナーカートリッジ・ リサイクルサービスを開始					
	1927 第一号 シャープペンシル 「H型パイロット ペンシル」発売	1959 油性マーカー 「スーパーカラー」発売	1966 ホワイトボードマーカー 発売	1978 上下に振るだけで 芯の出るシャープペンシル 「ヤング2020 (フレフレ)」発売	1992 人間工学に基づいた設計で疲れにくい シャープペンシル 「ドクターグリップ」発売	2003 「Sシリーズ」に木軸モデル 「S20」を追加発売	2019 新開発の「速乾インキ」を 搭載し、筆跡が1秒で乾く 筆ペン「瞬筆」発売	2024 蛍光ペン 「KIRE-NA (キレーナ)」 発売					
シャープペンシル その他 筆記具の歴史	1948 文具品販売開始	1964 当社のサインペン 「スケッチペン」発売	1973 プラスチックペン体を 採用した極細サインペン 「レーザーポイント」発売 アメリカでメガヒット	2000 製図用シャープペンシル 「Sシリーズ」発売開始	2006 画期的な直液カートリッジ式 ホワイトボードマーカー 「ボードマスター」発売	2008 なめらかに書ける 低粘度油性ボールペン 「アクロボール」発売	2012 水性顔料ノック式 ゲルインキボールペン 「ジュース」発売	2016 細書きに最適な新開発のペン先 「シナジーチップ」と新顔料インキを 採用したノック式ゲルインキボールペン 「ジュースアップ」発売	2025 リサイクル素材を80%以上使用した 「FriXion Ball+」を欧州で発売				
ボールペンの 歴史	1959 アメリカ製ボールペンの 輸入販売を開始	1961 第一号ボールペン 「クリップ式」発売	1964 耐摩耗性に優れるボールペンの ステンレスチップの 製造開始、市場シェアを拡大	1966 ボールペン黒・赤・ シャープペンシルの 3つの機能が1本になった 世界初の多機能筆記具 「ツープラスワン」 発売	1991 首・肩・腕への負担を 軽減する油性ボールペン 「ドクターグリップ」 発売	1994 激細ボールペン 「ハイテックC」発売	1997 ノック式ゲルインキ ボールペン「G-2」発売	2006 こすると消える ボールペン 「フリクションボール」発売	2008 こすると消える ボールペン 「フリクションボール」発売	2012 水性顔料ノック式 ゲルインキボールペン 「ジュース」発売	2016 細書きに最適な新開発のペン先 「シナジーチップ」と新顔料インキを 採用したノック式ゲルインキボールペン 「ジュースアップ」発売	2025 リサイクル素材を80%以上使用した 「FriXion Ball+」を欧州で発売	
万年筆の 歴史	1916 並木良輔が初の万年筆用 純国産14金ペンの開発に成功	1918 木製軸に 14金ペンを取り付けた 「パイロットペン」 発売	1926 高時絵万年筆販売 欧米市場開拓時に輸出	1930 高品質ブルーブラック インキを開発。 日、英、米、仏、蘭の 5か国で特許を取得	1955 二重構造のペン芯を開発し、繊細な書き味と斬新な デザインで国内外で人気を得た「パイロットスーパー」発売	1963 水素炉によるステンレス深絞り加工技術を開発し、 世界初のキャップのない万年筆「キャップレス」発売。 翌年バリエーションで開かれた国際ギフトフェアで 最優秀オスカー賞を受賞	1968 パイロット技術の集大成、 18金ペン付ショートタイプ 万年筆「エリートS」発売	1971 「カスタムシリーズ」発売	1971 ステンレス深絞り加工技術、 サイドカット法、 外形切抜き法等を開発し、 首部の先端を そのままペン先とする 独創的な万年筆 「ミュール701」を発売	2007 「色彩雫」発売	2013 シンプルで使いやすい 万年筆「カクノ」発売	2021 万年筆「ライティフ」発売	

時代を映す
商品広告の
歴史



1931年に
発売した
バランス型
万年筆の
ポスター



「パイロットスーパー」の
販売を告知した案内ハガキ
(1956)



「キャップレス」の
案内ハガキ
(1964)



「エリートS」の
販促ハガキ (1969年)



「ミュール701」の
リーフレット (1971)



環境配慮型
商品群
「エコメイト」
シリーズの
リーフレット
(1998)

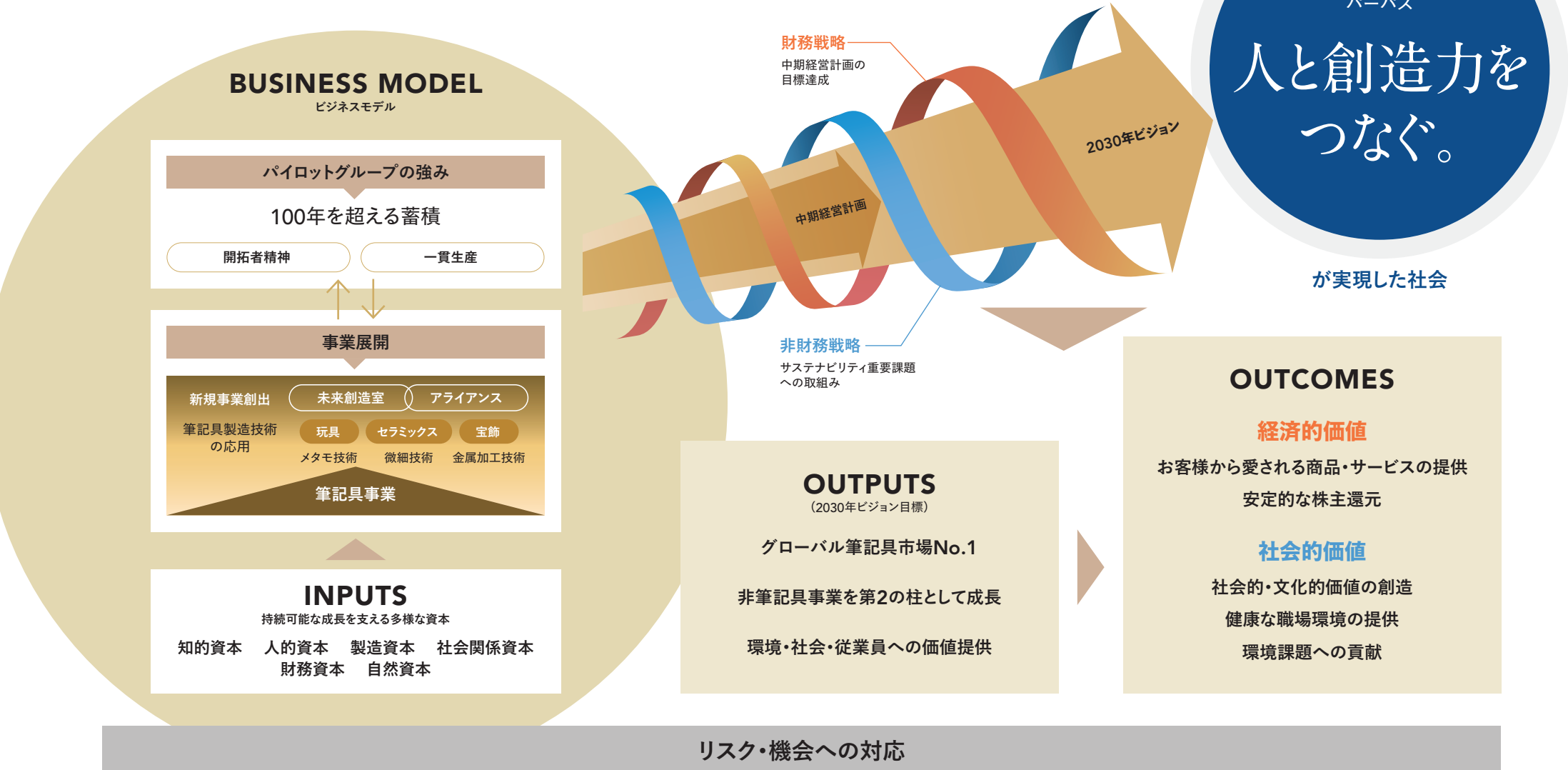


企業広告
「書く、を支える。」
シリーズ
(2007)



「フリクション」
発売10周年記念
キャンペーンの
リーフレット
(2017)

当社グループは、100年余りにわたり、筆記具をつくり、販売することで、世界中の人々が、思索し、記し、描き、伝え、残すという「書く」を通じて多くの創造を生み出す支えになってきました。これからもパーパス「人と創造力をつなぐ。」のもと、「書く」だけでなく、「書く」以外の領域でも、製品、モノづくりだけにとどまらない、サービスや体験、コトづくり等の提供や新たな価値の創造に取り組んでいきます。



【知的資本】

保有知的財産数 約3,650件 研究開発費 21億9千7百万円

当社グループは、筆記具を中心とした商品開発を行っています。2011年に平塚工場、伊勢崎工場、パイロットインキに分かれていた開発組織を湘南開発センターに統合することにより、研究者の職場環境の改善を図り、開発期間の短縮やより付加価値の高い商品の開発を目指しています。新商品の開発においては、当社が保有する技術リソースを応用するもの、市場の声をヒントにするもの、デジタルなど技術革新の流れを活かすものがあります。知的財産部門も2011年に統合し、IPランドスケープの導入により、様々な産業のトレンドをいち早く察知し、自社独自技術の可能性を見出すことで、知的資本に関する情報を経営戦略に活かしています。

【人的資本】

従業員数 2,965人(連結) 人財投資額 2億6千6百万円(当社及びグループ会社4社の合算)

人的資本を持続的な成長のための重要な要素と考え、2023年に定めた人財戦略として、多様な人財の獲得、世界で活躍できる自律的で創造力に富んだ人財の育成、従業員エンゲージメントの向上、心身ともに健康に働ける環境の整備に取り組んでいます。自らの創造力を発揮しながらユーザーの創造力も引き出す組織へと進化すべく、人的資本に係る施策を実施しています。

【製造資本】

設備投資額 118億1千万円(連結) 生産実績 452億7百万円(日本国内)

当社グループの生産拠点は主に国内に位置しています。平塚工場では、万年筆など高価格帯の筆記具を製造しています。万年筆はペンポイントから組み立てに至るまで1本1本丁寧に人の手を介し、全工程を自社内で手がけています。また、高価格帯のボールペンやシャープペンシル、多機能筆記具、宝飾品、セラミックス製品などを一貫生産しています。伊勢崎工場は、高度な加工技術と自動化された生産ラインを有し、低価格帯筆記具の基幹生産工場として、ゲルインキボールペン「G-2」や油性ボールペン「アクロボール」などを製造しています。部品の金型設計、樹脂成形をはじめ、インキ製造やチップ加工、組み立てに至るまで自社内で一貫して行っています。パイロットインキは、万年筆用インキの製造にルーツを持ち、長年にわたり培ってきた高い技術を基盤に、「フリクション」シリーズ、ゲルインキボールペン「ジュースアップ」「ハイテックC」、ボードマーカーなどを製造しています。

【社会関係資本】

国内取引販売店数 約7,000店 海外販売会社・代理店数 約150

筆記具業界では代理店経由で販売するメーカーが多いなか、当社は日本国内において直販体制を重視してきました。販売店との直接対話を大切にしながら、店頭での実演販売などを積極的に行い、2009年から文具専門店を結ぶ会員組織「プレミアムメンバーズ」を展開しています。大規模量販店に対しては、売場づくりや販促企画の提案も行っています。長年にわたり販売店との取引関係を維持するとともに、消費者のニーズをきめ細かく感じ取り、社内各部署にフィードバックすることで商品開発やサービス改善に役立てています。また、購入機会の拡大を目指し、通販・Eコマースへ販路を広げています。このほか、筆記具の修理を行うペンドクターの活動などユーザーと触れ合うイベントを増やしています。海外では、1国1販売代理店制を採用し、現地密着型の販売網を確立し、各国の地域性や文化に沿った営業活動を展開しています。

【財務資本】

自己資本比率 79.1% インタレスト・カバレッジ・レシオ 152.3倍

当社グループは、十分な手元流動資金を有するなど外部環境に左右されない財務健全性と、高い収益性を維持しています。また、人財確保のための労務費の上昇、高水準が続く設備投資、海外市場での厳しい事業環境が継続する見込みであることから、販管費率を抑制するとともに、在庫水準の低減に取り組んでいます。同時に成長投資と株主還元の配分を踏まえて、資本効率の向上を図っています。

【自然資本】

温室効果ガス排出量 17.6%削減(2021年度比) 廃棄物排出量 7.9%削減(2021年度比)

持続可能な社会の実現に向けて、製品の企画・設計・生産・販売など事業活動のあらゆる面において環境への影響を低減するために、様々な局面で環境負荷の低減に取り組んでいます。工場建屋の一部に太陽光発電を装備するほか、省資源に配慮した商品づくりを推進し、包装資材やパッケージについても資源の有効利用を図っています。また、生産工程では、原材料に使用するプラスチック素材の3R(リデュース・リユース・リサイクル)の推進に加え、プラスチック回収ボックス設置によるリサイクル率アップに取り組んでいます。

2030年ビジョンの実現に向けた中期経営計画

当社は、2030年ビジョンの実現に向け、3か年ごとの中期経営計画に取り組んでいます。

中期経営計画の段階別にテーマと財務数値を含めた目標を定めるとともに、各計画の終了後に次のステップに向けた課題を明確化し、継続的に取り組むことで、2030年ビジョン実現の確度を高めていきます。

2022-2024 中期経営計画

2030年に向けた 基盤構築 変革と挑戦

【5つの基本戦略】

- ① 事業拡大に向けたさらなる機能強化
- ② 資本業務提携・新規事業構想への着手
- ③ グループ全体のガバナンス体制強化
- ④ サステナビリティと中期経営計画の統合
- ⑤ 長期人材構想策定・実行

2025-2027 中期経営計画

変化に適応する グループ経営基盤の強化 絶え間なき 進化

【注力する経営課題】

- ① 筆記具事業のグローバルシェアアップ
- ② 非筆記具事業の体制強化
- ③ アライアンスパートナーの開拓
- ④ 持続可能なグループ経営の推進
 - ・ 全体最適視点での業務改革の推進
 - ・ グループ経営体制強化・人材育成の推進
 - ・ 筆記具事業のグローバルサプライチェーン改革

財務 KGI

2022-2024 中期経営計画(実績)

2025-2027 中期経営計画(目標)

指標(単位)	2022年 12月	2023年 12月	2024年 12月	2025年 12月	2026年 12月	2027年 12月
連結売上高 (百万円)	112,850	118,590	126,168	133,000	139,000	145,000
営業利益率 (%)	18.8	16.0	14.1	13.5	15以上	16以上
ROE (%)	14.5	11.1	11.2	10.0	10以上	11以上
配当性向 (%)	22.5	28.9	30.1	—	—	—
総還元性向 (%)	—	—	—	50以上	50以上	50以上

(2025年1月以降の為替前提：1米ドル=150円、1ユーロ=160円、1中国元=21.4円)

2028-2030 中期経営計画

新たな価値創造と提供 次なる挑戦への 模索

2030年
ビジョン
の実現

世界中の書く、を支えながら、
書く、以外の領域でも人と社会・文化の支えとなる

- グローバル筆記具市場No.1
海外事業拡大/国内シェア堅持
- 非筆記具事業を第2の柱として成長
売上高構成比25% 玩具事業・産業資材事業の拡大、バーパスにつながる新たな価値創造
- 環境・社会・従業員への価値提供
持続可能な地球・社会づくりへの貢献

2025-2027中期経営計画： 成長機会・リスクと注力する経営課題、主なアクション

マーケット、テクノロジー、サステナビリティの3つの視点から成長機会とリスクを分析し、当社グループとして注力すべき経営課題を絞り、具体的なアクションを推進しています。

	トレンド	成長機会	リスク	注力する経営課題	主なアクション	関連 掲載ページ
マーケット	・経済成長率の高いエリア ・Eコマースの拡大 ・ライフスタイルの多様化	・人口増加エリア、特にインド、アセアン市場の需要拡大 ・顧客接点の多様化 ・モノからコトへの関心の高まり ・労働市場における流動性の高まり	・既存市場の競争激化 ・為替リスク ・労働力確保	1 筆記具事業のグローバルシェアアップ	1 ・優位性ある新製品の創出投入 ・成長市場、特にインド・アセアンへの営業力強化・製品投入による売上伸長 ・マーケットインによるエリア戦略の強化	▶P.32 ▶P.13 ▶P.29
テクノロジー	・ロボティクスの発展 ・スマート工場化 ・オンタイムデータ解析の高度化	・マーケティングリサーチ・需要予測の精度高度化 ・AIや自動化技術といったテクノロジー活用による生産性向上 ・環境負荷を軽減する技術の進歩	・システム投資拡大 ・システム人材不足	2 非筆記具事業の体制強化	2 ・玩具：海外市場での売上伸長、IPビジネスの拡大 ・未来創造室を中心とした新たな価値の創出 ・産業資材：セラミックス等の増産・拡販	▶P.36 ▶P.37 ▶P.36
サステナビリティ	・企業の持続可能な調達 ・環境や多様性に配慮した商品の増加 ・環境規制強化	・環境やユニバーサルデザインに配慮した商品、サービスの需要増加 ・新たなビジネスモデルの出現 ・多様な規制に対応する技術進歩	・規制強化 ・関税増税リスク ・物流リスク ・コストアップ ・自然災害リスク	3 アライアンスパートナーの開拓	3 ・IPランドスケープによるパートナー発掘	▶P.36
				4 持続可能なグループ経営の推進 ①全体最適視点での業務改革の推進 ②グループ経営体制強化・人財育成の推進 ③筆記具事業のグローバルサプライチェーン改革	4-① ・業務改革の実行を通じた新基幹システム導入 4-② ・グループ会社情報収集・活用の高度化 ・人財育成投資の充実 4-③ ・海外販売拠点における在庫水準の適正化	▶P.13 ▶P.13 ▶P.24

価値創造の 実現に向けた戦略

財務担当役員メッセージで財務戦略を紹介
開拓者精神の実践、一貫生産の追求による
事業戦略を担当役員から紹介

財務戦略

- 財務担当役員メッセージ ————— 22
- 財務ハイライト ————— 26

事業戦略

開拓者精神の実践

- 販路の開拓（国内）
 - 国内営業本部長メッセージ ——— 27
 - トピックス ————— 28
- 販路の開拓（海外）
 - 海外営業本部長メッセージ ——— 29
 - トピックス ————— 30

商品による市場の開拓

- グローバルマーケティング本部長
メッセージ ————— 31
- トピックス ————— 32

技術による市場の開拓

- 湘南開発センター長メッセージ — 33
- パイロットの主な独自技術 ——— 34

事業領域の開拓

- 非筆記具事業担当役員メッセージ— 35
- 事業領域の開拓 ————— 36
- さらなる事業領域の開拓 ——— 37

一貫生産の追求 徹底した品質管理

- 生産本部長メッセージ ————— 38
- 主要工場の特徴 ————— 39





健全で安定した
財務基盤に基づいて
2030年ビジョンに向けた
持続的な成長をサポート

執行役員
経理部長
公認内部監査人 (CIA)
寺田 治信

真摯に資本コストや株価を意識した 経営を実践

当社は、2030年ビジョンの目標である「グローバル筆記具市場No.1」「非筆記具市場を第2の柱として成長」「環境・社会・従業員への価値提供」の実現に向け、3か年ごとの中期経営計画に取り組んでいます。財務面では、健全で安定した財務基盤に基づいて一連の事業の円滑な推進を的確にサポートすることを基本方針としています。国内のみならず海外で幅広く事業を展開し、グローバルに拡大したサプライチェーンを保有する当社グループは、為替の変動など常に多様なリスクにさらされています。リスク要因の最小化を図りつつ持続的な成長を実現できる事業構造を確立し、適正な株主還元を努めるとともに、株主の皆様との対話を継続的に進め、真摯に資本コストや株価を意識した経営の実践に取り組んでいます。

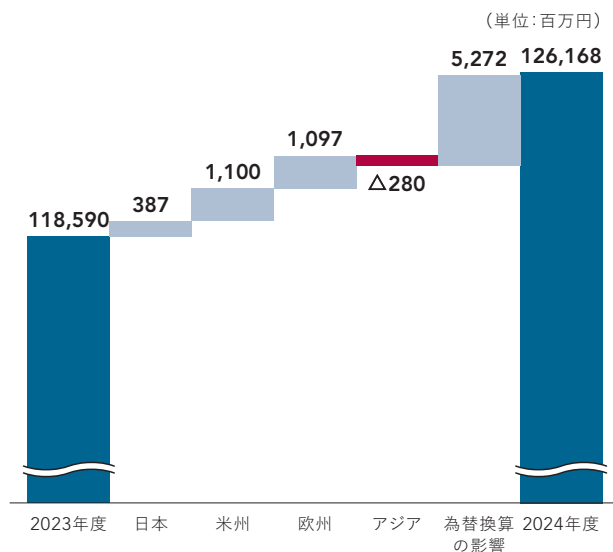
2024年度は過去最高の売上高を 上げるも営業減益に

2024年度(2024年12月期)は、国内では物価高に伴う個人消費の停滞が見られましたが、景気の緩やかな回復を背景に筆記具事業は堅調に推移しました。海外では、長期化するウクライナ情勢、欧米の物価高の継続、長引く中国経済の低迷など、世界経済の先行き不透明な状況が続くなか、主要マーケットの一部で需要が低調に推移しました。特に中国の景気低迷が大きく影響し、中東及びアジアの一部販売代理店での在庫

調整が続くなど、苦戦を強いられました。一方、米国ではゲルインキボールペンの「G-2」、ブラジルではホワイトボード用マーカー「Vボードマスター」が堅調に推移し、欧州では「フリクション」シリーズが回復傾向となりました。国内外ともに事業環境は厳しかったのですが、現場に立つ従業員の努力に支えられ一定の成果が得られました。

当社グループの連結業績は、為替の影響もあり、売上高は1,261億68百万円・前期比6.4%の増加と過去最高を記録しました。営業利益は178億5百万円で前期比6.3%の減少、経常利益は201億10百万円で同3.5%の減少、親会社株主に帰属する当期純利益は151億81百万円・同11.1%の増加となりました。営業利益と経常利益は減益となりましたが、トップラインとボトムラ

売上増減分析(現地通貨ベース)



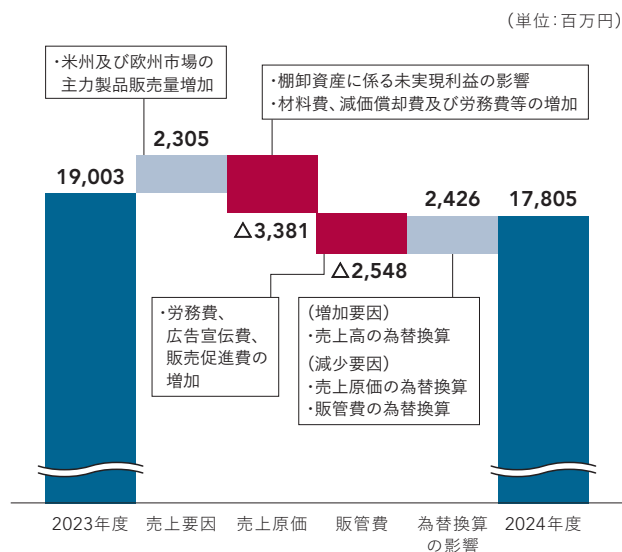
インで増収・増益を達成しました。

人財育成、事業領域、資本業務提携への 成長投資を実施

当社では、2030ビジョンに向けた第1フェーズである「2022-2024中期経営計画」(前中計)を「変革と挑戦」と位置付け、基盤構築のために「5つの基本戦略」に沿った活動を推進してきました。

成長市場の販売拠点整備として、インドに製造販売会社を設立したほか、インドネシアでは合併の製造会社を100%子会社化し、さらに販売会社とアセアン統括会社を設立しました。また、国内販売チャネルの強化・拡充に向け、ワンプライスショップへの取組み、

営業利益増減分析



ECチャネルでの取引拡大とOEM市場のシェアアップを図りました。一方、BCPを含む生産拠点の整備のために、伊勢崎工場で集中的に生産していた低価格筆記具を平塚工場に一部移管することで分散化を図りました。さらに資材調達部門の再編として、平塚・伊勢崎の両工場の購買部門を資材調達部門として統合・整理し、コストダウンを図るとともに、仕入先・外注先との関係性を強化しました。

前中計の取組みが概ね完了し、売上高が順調に推移する一方で営業利益率、ROEの目標は未達成に終わりましたが、激しい事業環境の変化が損益に与える影響とその対策を検討するためのタイムリーな情報収集・分析能力の不足が新たな課題として見えてきました。営業利益率、ROEの目標未達の理由としては、材料価格の高騰に加え、グローバルなインフレ下での競争環境が激化するなか、価格転嫁を速やかに実

施できなかったことが挙げられます。国内の低価格筆記具の一部については2024年10月に値上げしましたが、その検討を迅速に行い判断するための経営基盤が十分に整っていなかったことが大きな要因と認識しています。このほか、当社グループの在庫削減に向けたグローバルサプライチェーンの改善も前期に顕在化した課題となります。

前中計における423億円の成長投資の内訳は、人財育成13億円、事業領域400億円、資本業務提携10億円です。資本業務提携による効果はすでに売上・利益に現れており、今後さらなるシナジーが期待できます。人財育成投資からのリターンを、期間を区切って定量化することは難しいのですが、専門人財の採用やキャリア成長への支援による社員のエンゲージメントの高まりは、グループ経営体制の強化に大きく貢献するものと期待しています。事業領域への設備投資は、増

産、BCP、省エネ・環境への対策として総合的に推進してきました。これは、2030年ビジョンの実現に向けた長期にわたるプロセスの中で継続的・計画的に実施することから、減価償却の増加により一時的に利益率が低下することも想定されます。しかしながら、販売が計画どおり進むことで減価償却費の増加分が吸収され、少し時間はかかるものの着実に成果が出てくると見えています。

2030年ビジョンへの 第2フェーズにおける財務目標と戦略

2030年ビジョンへの第2フェーズとして「絶え間なき進化」と位置付けた「2025-2027中期経営計画」(本中計)では、「筆記具事業のグローバルシェアアップ」を最優先の経営課題と認識しています。付加価値の高い魅力ある商品を生み出し、その付加価値に対して適切な価格で世に送り出すことで利益率の維持・改善を進め、同時に経営基盤の強化、グローバルサプライチェーン改革等で資本収益性の改善を図ります。

財務目標として、連結売上高1,450億円、営業利益率16%以上、ROE11%以上、総還元性向50%以上を設定しています。連結売上高は各事業責任者の計画数値をベースに設定しました。グローバル筆記具市場No.1を実現するため、每期4~5%の増収を目指します。原価率は成長投資を踏まえ、足許の材料費・労務費の動向を勘案したうえで設定し、販売管理費はコストコントロールの取組みを踏まえた各社各部門の計画数値から設定しました。

一方、資本コストや株価を意識した経営を推進するため、グループ全体で在庫水準を引き下げ、厳格な投資判断による資本効率の向上に努めていきます。内部留保資金については、「既存事業領域の維持・拡大」「グループ経営体制強化」「成長事業領域の体制強化・開拓」のための投資に充当していきます。当社の株主資本コストは、CAPM(資本資産価格モデル)とRIM(残余利益モデル)に基づいて算定しており、7%前後と認識していますが、今後はROEとのスプレッドを拡げるべく重点施策を絞り込み、コストコントロールによって売上高販管費率35%以下を目指します。在庫については、グローバルサプライチェーン改革によりコロナ禍前(2019年)を想定した水準を目指します。さらに、自己資本を含めたバランスシートの見直し等も踏まえて、ROEの向上を図ってまいります。

また、営業キャッシュ・フロー600億円と手元資金および外部資金を原資に、設備投資やシステム投資を実施し、経営効率の改善に取り組みつつ株主還元を強化します。既存事業領域の維持・拡大に450億円、経営基盤強化に30億円、成長分野・領域拡大に20億円を使用する予定です。当社では、投資余力が限られていた2010年代中頃まで設備投資を抑制していましたが、既存事業領域の維持・拡大では、将来の増産対応、BCP対応、生産の効率化を踏まえ、老朽化した工場建屋の修繕・改築など生産拠点の設備投資に充当していきます。経営基盤強化では、前中計期間で課題として顕在化した情報収集・分析能力の強化に向けた新たな基盤システム構築等に充当し、経営判断のスピードアップを図ります。成長分野・領域拡大では、事業ポートフォ



リオマネジメントを強化しつつ、非筆記具事業を第2の柱に成長させる取組みを加速します。成長性を判断しながら投資額の増額も検討していく考えです。

株主還元については、総還元性向50%以上を目標に、400億円を充当する予定です。

株主還元の充実

当社では、安定配当の継続を株主還元の原則とし、継続的な増配を実施することで配当性向30%以上を目指してきました。2024年度の年間配当額は9期連続増

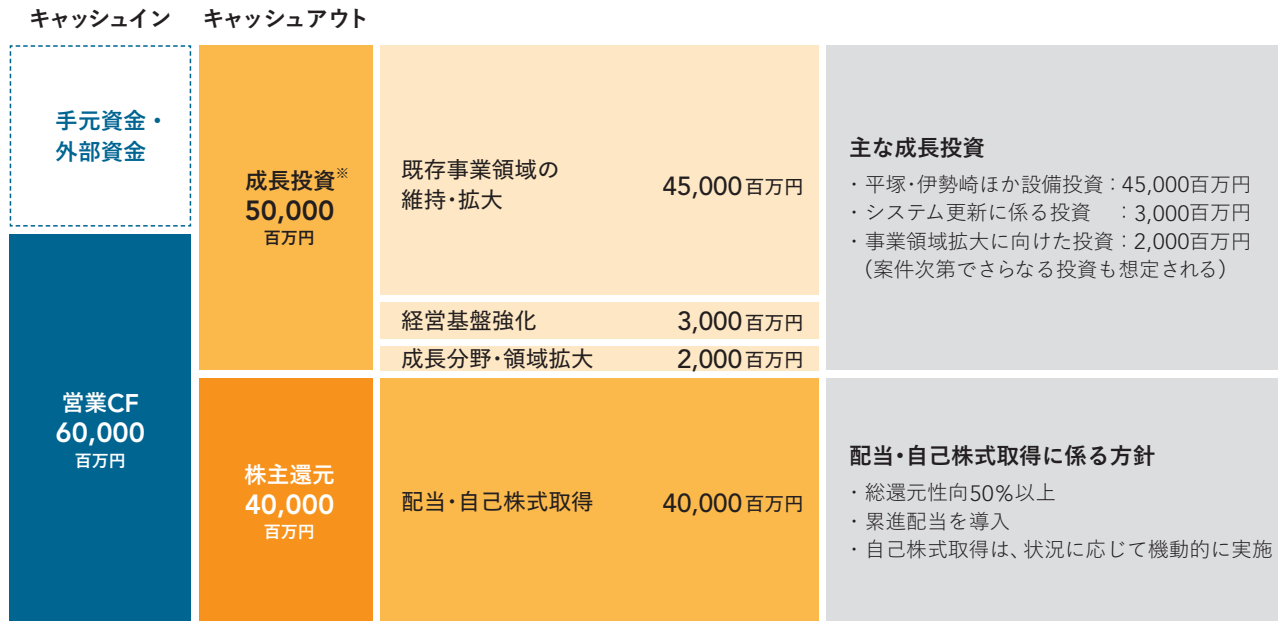
配の1株当たり117円(配当性向30.1%)としました。併せて2024年度中に909,200株の自己株式取得・消却を実施し、株主価値の向上を図りました。

2025年度からは、株主還元の拡充を目的に総還元性向50%以上とする株主還元方針といたしました。2025年度につきましては、1,600,000株(若しくは60億円)を上限に自己株式の取得をいたします。また、本中計では累進配当を導入します。為替等の変動リスクがあるなかでも、収益の増減に左右されない安定した配当を原則としつつ、資本効率の向上を目的として経営環境の変化に対応し、株主価値の

向上に資すると判断できる場合には、引き続き機動的に自己株式の取得を実施します。

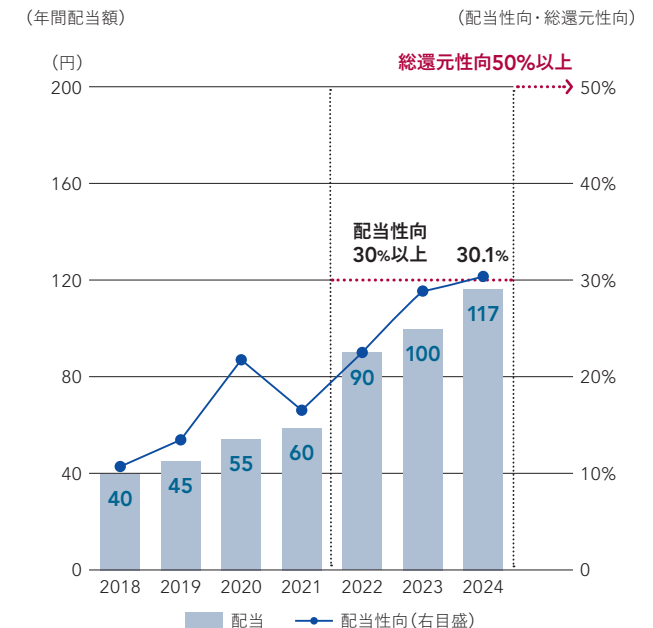
2024年度にIR室を立ち上げ、株主・投資家の皆様との対話をより積極的に行う体制を構築しました。今後とも皆様と円滑に意思疎通を図りながら透明性の高い情報提供に努めていきます。引き続きご支援を賜わりますようお願い申し上げます。

キャッシュアロケーション(2025-2027年累計)

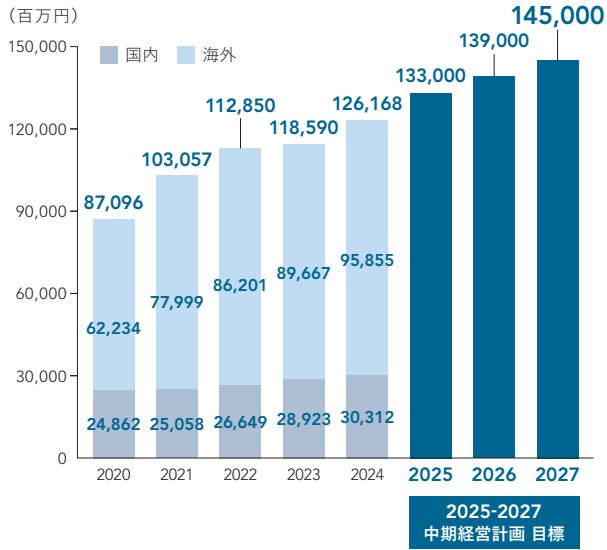


※人財育成費と研究開発費は含めない

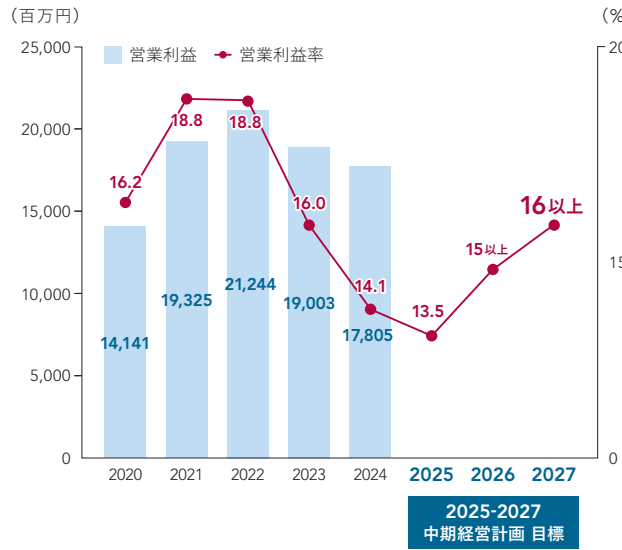
年間配当額と配当性向の推移



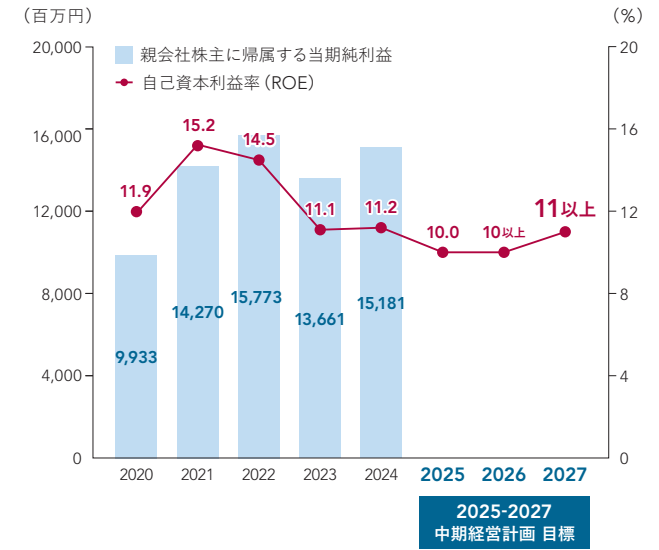
売上高（国内・海外）



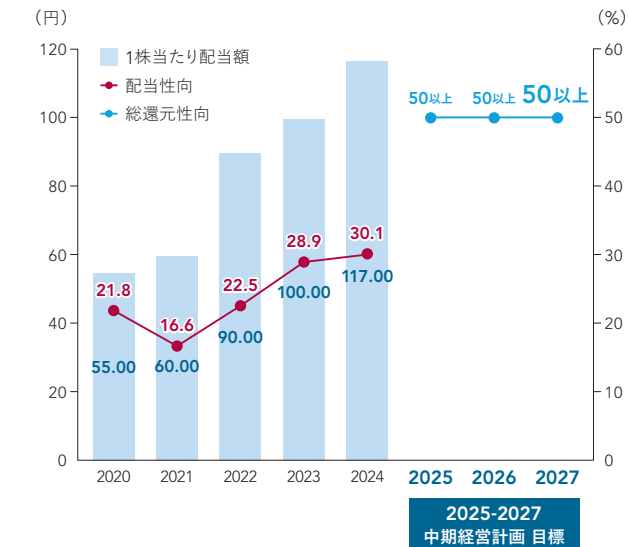
営業利益／営業利益率



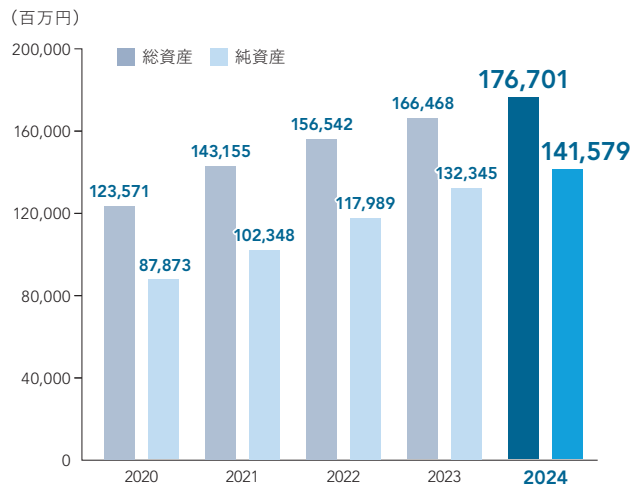
親会社株主に帰属する当期純利益／自己資本利益率(ROE)



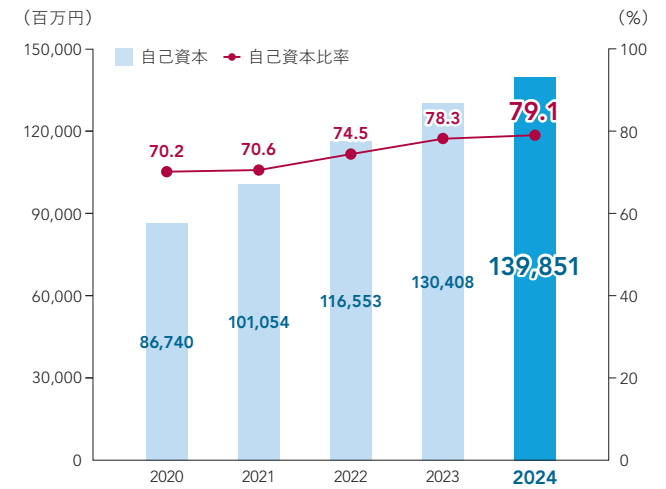
1株当たり配当額／配当性向



総資産／純資産



自己資本／自己資本比率





競争の激しい国内市場で評価され、
勝ち残る会社を目指します

執行役員 国内営業本部長 宰務 伸也

全国を網羅したきめ細かい体制

当社の筆記具・文具の国内営業組織は販売チャネル（文具専門店、量販店、Eコマースなど）別に構成され、各部門は全国の主要地域に支店、営業所を置いています。バックオフィスや販促企画などの営業サポート組織と合わせ総勢300人を超える所帯となっています。全国を網羅した販売チャネル別の体制によるきめ細かい対応力に自信をもっています。

自ら販売する「直販体制」を誇りに

高品質の商品を自信を持って自ら販売したい。私たちの根幹にはこうした思いがあります。

創業初期から戦後経済の拡大期、地方に事業を拡大する時期には、卸業者を通じて販売店へ商品を提供してきましたが、その後卸業者を吸収合併するなどして現在の直販体制を構築していきました。

この直販体制は、当社製品の良さを直接アピールできることはもちろん、「どのような商品を求めているのか」といった消費者や販売店の声や様々なニーズを直接聞くことができる有効な機会となります。万年筆からマーカーまで、全ての筆記具カテゴリーにおける商品をそろえることができたのも直販体制によるところが大きいと言えます。

現場のニーズを直接つかむことのできる私たちの直販体制は、商品開発にも活かされ、それぞれの時代のなかで常に最先端の技術を持つ新製品を世に出してきました。消せるボールペン「フリクション」はその代表例の一つと言えるでしょう。

営業に携わる者に限らず会社全体が直販体制を自負する、それがパイロットのモチベーションとなっています。

全てのチャネルに対応すべく体制を再構築

国内市場は長いデフレーションの常態化や少子高齢化の進展により、文具販売店が顕著に減少していきました。それに代わって台頭してきたのが、ワンプライス売りとする百円均一店やAmazonを筆頭とするECチャネルです。当社がこれらの市場で勝ち抜くには圧倒的なブランド力と価格競争力が必須です。これまで展開してきた全ての筆記具カテゴリーの一つひ

とつにおいて一強にならないと生き残れないという状況となったのです。

一方で商品ブランドの強化、新商品の育成にはリアル店舗の役割は不変であるため、当社では、全てのチャネルに対応すべく体制の再構築に取り組みしました。

強化対象であるEC領域では、プロモーション強化に向けてグラフィック専任者を採用するなど、若手スタッフを積極的に投入することでライン増強を図りました。また、リアル店舗の店頭からECまでの販促企画に対応できるようトータルプロデュース機能を強化しています。

取引先は商品情報以上に「何がどのように売れているのか」というマーケット情報を求めています。当社においても、これからの営業員は市場の把握から販促企画まで総合的な情報提供ができるマーケットターとして育成したいと考えています。

カテゴリーNo.1の商品を目指して

日本の筆記具市場は世界のなかでも極めて高品質な商品群で形成されており、競争も大変激しくなっています。この市場で評価され、勝ち残った商品は世界へ羽ばたいていきます。

当社は商品アイテムの総合力では抜きんていますが、カテゴリーNo.1の商品数では市場を席捲するには至っていません。今後もマーケットインを意識した営業活動を実践し、カテゴリーNo.1の商品の一つでも多く育成できるよう組織の強化を進めていきます。

販路拡大に向けた異業種へのアプローチ

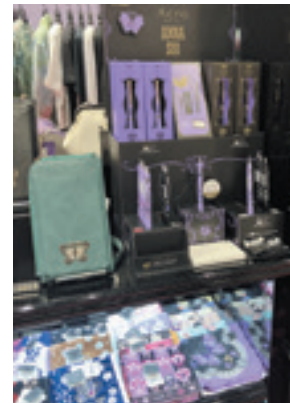
新しい販路（New Channel）拡大に取り組んでいるのがNC営業推進部です。日本国内では既存の文具店が減少する一方で、多くの人が集まる商業ビルではワンショップで様々な商品を取り扱う雑貨店が増加しています。また、アパレル店舗がブランド雑貨を取り扱うなど、生活者への当社商品の提供ルートも多種・多様に変化してきています。NC営業推進部では、広く生活者に商品をお届けするため、文具店以外の当社にとって異業種との取引を目指した新規開拓業務を行っています。アプローチ先はアパレル・雑貨専門店・食品など多岐にわたり、店側の抱える課題に対し、当社の商品によってどのように解決できるかを提案しています。

最近では、雑貨専門店中心に企画商品や定番商品を展開しており、アパレルブランドやテキスタイルブランド

などでは別注商品の作成なども手がけています。一人でも多くのお客様に商品の良さをお伝えするため、これからも積極的に新規開拓を行っていきます。



ローラ アシュレイ 東武百貨店池袋店



アナスイ ラフォーレ原宿本店



アナスイ ルクア大阪店

営業活動のデジタル化で効率的な取引先開拓を実現

当社では、インサイドセールス（内勤型営業）チームを2023年に設置し、営業活動のデジタル化を推進しています。具体的には、SFA（Sales Force Automation：営業支援システム）の導入により、これまでエリアごとに集約していた営業情報を幅広く収集し、確度の高い案件情報をフィールドセールス（顧客の元へ直接訪問し、商談を行う外勤型営業）に引き渡すことで、より効率的な取引先開拓を実現しました。

例えば、学校など文具と親和性の高いユーザーにDM

などでコンタクトを図り、それに対してリクエストいただいた場合、SFAを活用することで、情報の蓄積→分析→課題抽出→改善という流れでフィールドセールスとの情報共有が可能となり、より効率的に営業活動ができるようになります。また、フィールドセールスは現場の業務に集中できるようになり、時間の有効活用にも役立ちます。SFAを当社内に広く浸透させるため、より使いやすいツールを目指した改善も図っています。

さらなる生産性の向上を目指し、営業全体に向けた

デジタル化によるサポートも行っています。例えば、RPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）による業務プロセスの自動化にも取り組み始めています。旧フォームから新フォームへの自動転記などをスタートさせたところですが、今後はより中心的な業務でも活用できるようにしていきます。デジタルの活用によってセールスとサポートが一体となり、お取引先への対応スピードアップとサービス向上を目指していきます。



世界の人々が何気なく使っているペンが
常にパイロットである日常を創っていきます

執行役員 海外営業本部長 小城 真志保

創業期から海外を視野に、現在の基盤を築く

1918年、創業者である並木良輔と和田正雄は海外に大きな可能性を見出し筆記具業界の先駆者になるべく、パイロットを創業しました。創業直後から海外展開を進めており、1920年代には4つの海外営業拠点を置き、その後英国ダンヒル社と蔦絵万年筆で業務提携するなど積極的な進出と実績を残しました。1950年代には果敢にアジア、インド、ブラジルなどで合併事業を開始、1970年代以降は先進国を中心に現地法人を開設し、今世紀に入ると2004年より次の事業の柱として中国へ進出、さらにここ数年間ではインドやアセアン地域で多くの投資を行っています。そして現在では190以上の国と地域をカバーし、海外売上

比率は75%以上となりました。

ここまでの成功要因として一つは製品開発力と生産技術力によるプロダクトイノベーションです。二つ目は一日一進で築いた地球規模の販路と顧客基盤、三つ目は世界中で活躍している約3,000名の多様性豊かなグループ社員たちのパワーです。

グローバル筆記具市場No.1のために

変化の激しい世界状況のなか、経営戦略上業界内で上位にいることは重要であり、グローバル筆記具市場でNo.1を目指すことは必然と言えます。No.1を実現するために最も大切となるのは当然ですが顧客のニーズに応える製品の力です。

私たちは今後、特に万年筆とフリクションを中心にさらなる顧客開拓を進めていきます。一貫生産で作られた当社の万年筆の品質は世界でもトップであると確信しています。当社が誇るこの最高品質の筆記体験をより広げていきます。フリクションは欧州を中心にグローバルで47億本以上を売り上げていますが、まだまだ「消せるボールペン」がもたらす新しい体験を拡げていく余地はあると思っており一層の展開を進めていきます。

こうした展開をより効果的に行うため、それぞれの製品開発に各地域のニーズを汲むマーケットインの発想を重視していきます。そのため、グローバルに拡がる5つの生産拠点を含めた19の海外法人それぞれのベストプラクティスを共有できるようにし、また、グローバルで主要エリアごとの責任者が権限を持ち迅速な判断ができる体制にすべく構造の最適化も併せて進めていきます。

速な判断ができる体制にすべく構造の最適化も併せて進めていきます。

これらを推進する海外営業本部は、一人でも多くの海外の人々に価値を届けるため、職場環境も特に多様性を重視したものとなっています。老壮青、ジェンダー、キャリア人財、外国籍人財、帰国子女、海外留学経験者のミックスとバランスを意識した人員構成となっているほか、全ての育成ステージで国際経験豊かな幹部がOJTを通じて指導するなどパワフルな人財の育成を進めています。

パイロットペンをより世界中に

私は仕事柄世界中を旅します。様々な国で、学生やオフィスユーザーだけでなく空港、ホテル、レストランなどで当社製品を使用されている方々に出会いますが、その度に満足されているか気になり、「そのペンの使い心地はいかがですか？」と聞くようにしています。最初は怪訝な顔をされることが多いのですが、理由を説明すると表情が和らぎ、「すごく良いですよ」と半分お世辞かもしれませんが大抵高い評価をいただけます。私の夢はシンプルであり、世界中で人々が何気なく使っているペンが常にパイロットであり、心地よい使用感が当たり前の日常になっている状態を創り出すことです。「企業は人なり」と強く思います。全てのプロセスと結果は人次第です。グループ社員全員がベストパフォーマンスを発揮するために、明るく楽しく元気に働ける幸せな環境をつくっていきたいと思っています。

ブラジル 文具見本市「NewOffice」への出展で地方の市場を開拓

ブラジルで10年続く文具の見本市イベント「NewOffice」への出展を続けています。本イベントは、当初は一つの都市で行われていましたが、年々その規模が拡大され、2024年にはブラジル全19都市で開催されるようになりました。

ブラジルでは、その広大な国土ゆえに、取引先に直接会って新商品の紹介や商品知識の発信、販売提案を行うことが非常に困難です。文具見本市は来場いただいた取引先に当社の商品を直接紹介できる良い機会ですが、大きな見本市はサンパウロやリオデジャネイロなど大都市での開催に限られており、地方の取引先にとって

は資金面、時間面で大きな負担となり、来場をあきらめることもあったようです。

そこで、地方の取引先と直接コンタクトできる機会になると考え、私たちは2022年から「NewOffice」への出展を始めました。これにより、新規顧客開拓のほか、既存顧客との関係強化にもつながっています。今後も出展を継続し、展示商品の多様化、人員の増強、リーフレットや販促品の増加に取り組むなど、販売プロモーションの強化に努め、より多くの顧客へパイロット製品を伝えていきます。



来場者にじっくりと商品説明ができ、試用もしていただけます。

南アフリカ 市場開拓の挑戦—1軒1軒地道に商品を根づかせる取組み

Pilot Pen South Africaは1998年南アフリカに設立、2012年に経済の中心地ヨハネスブルグに本社兼倉庫を移転し、周辺国を含めた事業拡大に対応する体制を整えました。

当初は、富裕層をターゲットに「G-2」や「フリクション」シリーズといった高付加価値の製品を日本から輸入し販売していましたが、近年は中間所得層の開拓を目指し、低価格のボールペンを武器に市場へのアプローチを行っています。主にタウンシップと呼ばれる地域へペンを持ち込み、小さな商店を1軒1軒訪ねては地道に商品を根づかせています。

ヨハネスブルグへの移転が契機となり、販売を順調に

伸ばし、移転後十数年で売上高を3倍に拡大。現在も右肩上がりの成長を続けています。周辺国への輸出も確実に伸びており、現在は売上の10%程度を周辺国が占めています。

今後は、「低価格品で市場に入り、プレミアム品で価値を深掘りする」という2段階戦略を展開し、周辺国でのさらなる売上拡大を目指します。また、タウンシップへの販売も成長を続けています。近年は商店への販売に加え、近隣の学校にもアプローチを開始。低価格で質の良いペンを提供することで、子どもたちの勉強を間接的にサポートしパイロットファンを着実に増やしています。



都市部での展示会販売の様子



タウンシップでの販売の様子



パイロットの明るい未来に向けた 先導役を務めていきます

執行役員 グローバルマーケティング本部長 長谷川 淳

世界市場に向けた商品の迅速な拡大のために

世界市場に向けてパイロットの筆記具や文具を迅速に拡大するため、商品企画や戦略の機能を集約した「グローバルマーケティング本部」を2023年7月に設立しました。当本部では、Namiki万年筆を含めた高級筆記具、一般筆記具、文具、限定品と当社が提供する主力商品に関する企画、デザイン、販売促進、調査分析を行うほか、商品の戦略立案から販売後の商品データの管理を行っています。

私たちの大きなミッションは、これまでのビジネスモデルを変化・進化させていくことです。これまでの海外展開は、日本市場である程度成功を収め実績を積んだ商品を各国で販売するといったケースが多く

ありました。それを世界各地のニーズに合わせた商品開発、企画に変えていくということです。

例えば日本では学生への調査を重ね、彼らのもつ「線をきれいに引きたい」という潜在的なニーズを発見し、これに応えた蛍光ペン「キレーナ」を開発、販売しています。受験熱の高いほかのアジア圏においても同様のニーズを捉え、本製品を展開しています。

また欧州ではすでに高い人気を誇るフリクションシリーズにおいて、より持ちやすいものが欲しい、環境により配慮したいといった成人層やビジネス層のニーズを発見。グリップに快適な握り心地を実現する独自の三角形の形状を採用し、かつ再生材を8割ほど使用した「FriXion Ball+」を欧州地域で販売しています。

変化に柔軟に対応できるプロ人財を育成

私たちは変化に柔軟に対応できるプロ人財の育成を目指しています。グローバルでの活躍を目指し、現地調査だけでなく、現地への長期出張などの取組みを進めていきます。グローバル人財は多様性(性別・年齢・国籍など)を有し、勤務地なども多地域での組織体制を構築していきたいと考えています。様々な国籍や様々な特技(能力)を有するメンバーが世界中で各々のミッションに対応する。例えば、あるプロジェクトマネージャーは、今週は新しいマーケティング手法の講習を受けて日々自己開発を進め、次の週には1か月程度米国でデザイナーと共に現地ユーザー市場調査を実施、その後に日本の開発部門と新商品の打合せをする。そんなアクティブなメンバーの集団を目

指しています。

チームワーキングに関しては、ミッション遂行に向けた取組みを主務と並行して随時進行していきます。具体的には、女性をターゲットにしたボールペンの開発・販売を担う「ILMILY(イルミリー)チーム」のほか、各種プロジェクトチーム、国内外営業本部との合同チーム、海外販社との協働による商品企画チーム、2024年に提携した文具企画・製造・販売の株式会社マークスなどグループ会社との商品企画チーム、海外でのペンクリニック開催など多様なチームがあり、ニーズにきめ細かく応える商品展開を行っています。より具体的にお客様の声を反映させていくため、「お客様相談室」や修理の担当部門を当本部内に移行するという組織構成上の工夫もしています。

外部の環境変化に素早く適応する

当本部を中心としたこれらの取組みにより、外部の環境変化に素早く適応することを可能にする組織能力、つまりビジネスアジリティの強化につなげていけると考えています。

当本部は多くの優秀なスタッフを有しています。今後はスピード感をもってグローバル市場の変化・ニーズに応える組織に発展させ、パイロットの明るい未来に向けた先導役を務めていきたいと考えています。

キレーナ

学生の蛍光ペンに対する不満を解消するために

日本の学生が持つ「きれいに整理されたノートや教科書で学習意欲を高めたい」というニーズに応える蛍光ペン「キレーナ」を開発し、2024年10月から全国の文具店・量販店などで販売しています。

本商品は、学生の蛍光ペンに対する不満を調査し、その不満を解消するために開発したものです。ペン先チップの両端に付けられたプラスチックの「キチントガイド」と、柔らかくしなるチップを兼ね備えた独特なペン先構造により、書いた文字の上からマーキングしても元の文字が汚れにくく、チップ自体も汚れにくくなっています。また、教科書のような曲面でもフィットするため、まっすぐな線が引きやすく、安定した筆跡幅が保てます。速乾性

に優れたインキの採用により、コピー用紙なら1秒、教科書のような乾きにくい紙面でも5秒で乾くという特長を持っています。

インキの色は、ピンク、オレンジ、イエロー、グリーン、ブルーのベーシックカラー5色と、やさしい色合いのペールピンク、ペールオレンジ、ペールグリーン、ペールブルー、ウォームグレーのペールトーンカラー5色の計10色展開です。

今後は文具店・量販店だけでなく、ECサイトなどでも販売を強化し、全国の学生がいつでもどこでも購入できるアイテムにしていきたいと考えています。



カラフルな10色展開。曲面にもまっすぐな線が引きやすく、速乾性に優れています。

FriXion Ball+

欧州地域の成人層やビジネス層のニーズに応える

2025年1月、従来のフリクションシリーズに新たな価値を加えた「FriXion Ball+」を欧州地域限定で発売しました。すでに20か国以上で販売しています。

本シリーズは欧州で小学生の勉強のツールとして人気がありますが、成人層やビジネス層のニーズに応えるため、「FriXion Ball+」ではグリップに三角形の形状を採用するなどして快適な使用感を高めています。

また、欧州の高い環境配慮ニーズに応え、使用済み製品を回収し再利用した再生ポストコンシューマ材(主に再生PETプラスチック)を80%以上使用しています。さらに、ノック式ボールペンとして繰り返し使えるレフィラ

ブル(替芯式)を採用したほか、パッケージにプラスチックでなく紙を使用して環境に配慮しています。これまでの高品質な書き心地や書き直しができるという特長に加え、快適な握り心地と環境配慮素材を使用した、フリクションシリーズ初のエコデザインです。

インキの色は、ブラック、レッド、ブルー、グリーンの4色、芯径は0.7mmの展開です。

今後も「FriXion Ball+」を通じ、成人層やビジネス層に向けて魅力的なコンテンツとのコラボレーション商品を展開するなど、積極的に販売を拡大していく予定です。



本体は再生PETプラスチックを80%以上使用、パッケージも100%FSC認証あるいはPEFC認証の紙を使用しているフリクションシリーズ初のエコデザインです。



人々に感動を与える商品、
便利の提供につながる商品を目指します

上席執行役員 湘南開発センター長 千賀 邦行

グループの研究開発部門を統合

湘南開発センターは、筆記具関係を中心にセラミックス分野、クロミック^{*}分野等、当社製品のほとんどの開発を担っています。パイロットグループ各社の研究開発部門を統合し、2009年に設立しました。

筆記具開発においては、ボールペン、マーカー、万年筆、シャープペンシルに関わるインキ開発、製品設計、機構開発、チップ開発、芯組成検討等、筆記具の全ての領域に関し基礎研究から新製品開発までを行っています。筆記具以外の分野においては、押出成形と焼成技術から微細形状のファインセラミックスの研究や、クロミック技術、マイクロカプセル技術を応用した玩具製品開発を、さらには新規事業分野を目指し、当

社独自技術と他社技術の融合による基礎研究、応用技術開発を並行して進めています。

30年以上かけて開発した「フリクション」

当社の代表的な商品である「フリクション」は、温度変化に伴って変色する熱変色性材料メタモカラーの基本原理解明から30年以上かけて歴代研究員が改良研究を積み重ねた結果生まれたものです。

当初不可能であった筆記具インキへの適用を可能とし、消せる筆記具という新たなカテゴリーをつくることに成功し、さらに研究の手を止めることなく継続的な技術革新によって、シリーズ製品世界累計47億本の販売につなげました。初代「フリクションボール」の発売から約20年を経過した現在においても驚異的な世界シェアを維持しているのは、「開発戦略」に加え、「知財戦略」「商品戦略」の3つの柱からなる当社の誇るべき事業戦略の成果です。

独自技術の深化で様々な新商品を生み出す

このほか、当社独自技術のパイプチップにコーンチップの良さを融合した「シナジーチップ」の開発に成功。第3のチップとして、新たな書き味をユーザーに提供し、専用ゲルインキとの組合せにより、滑らかな書き味の「ジュースアップ」を確立しました。

また、「ボードマスター」は、TPF(ツインパイプフィーダー)という新たなインキ供給機構の発想と確立によって書き始めから書き終わりまで安定した濃い筆

跡とカートリッジ式の便利さを提供し、ホワイトボードマーカーの新形態を世の中に示しました。

世の中に存在しないものにチャレンジする

当社では、オンリーワン、ナンバーワンの商品開発のために、インキ、チップ、機構、素材に関する基礎研究を粘り強く続けています。すぐに実用化できなくても、信念を持った基礎研究の地道な継続と、常識や前例にとらわれないチャレンジ精神が引き継がれた当社開発部門の文化、土壌に基づくものです。その技術伝承及び文化継承が新たな知見を生み出し、複数技術の融合により、世の中に存在しない機能、特性を有する新製品を開発してきました。

今後は人の創造力を支える「書く」という動作の脳科学的な重要性を改めて研究し、手書きの効果として考えられる記憶の定着や脳の活性化等に対して検証を進めるとともに、これまで成功を収めた当社製品との関係性を分析しながら、次世代の筆記具開発を進め、これまで培った当社独自技術を他分野へ展開することで、当社にしかできない新規事業の可能性を探索し、実用化につなげていきたいと考えています。人々に感動を与える商品、便利の提供につながる商品の開発を目指していきます。

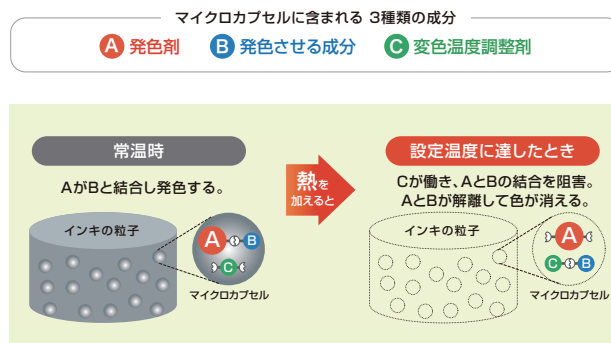
※クロミック：外部刺激(温度や光、水など)によって色彩等が可逆的に変化する

透明（無色）に変化する「フリクションインキ」

1975年に基本原理が発見されたメタモカラーというインキを改良研究し、進化させたものが「フリクションインキ」です。

メタモカラーの原理は、黒や赤などの色を決める成分であるロイコ染料のほか、顕色剤、変色温度調整剤をマイクロカプセルの中に均一に混合し、封入して顔料化したものです。カプセルに含まれる3種類の成分の組み合わせが摩擦熱により変化し、インキが透明（無色）に変化します。

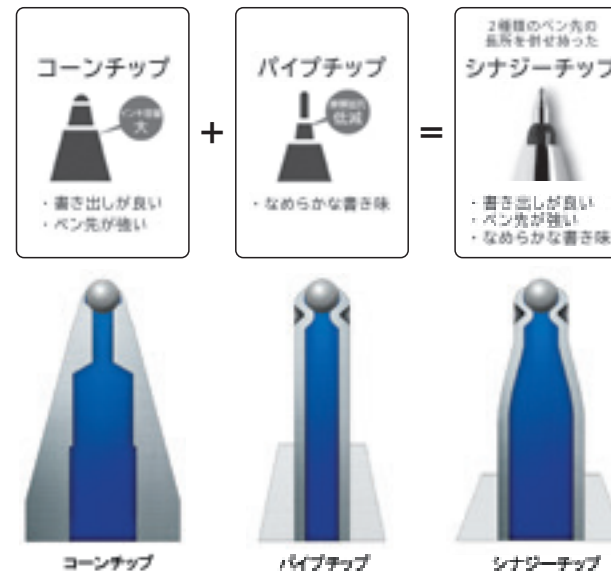
「フリクションインキ」の最大の特徴は変色温度調整剤にあります。新規変色温度調整剤を開発したことで、摩擦熱で消せる「フリクション」が完成しました。



スムーズな書き出しと高品質な書き味を実現した 細書きのボールペンに最適なペン先「シナジーチップ」

「シナジーチップ」は細書きのボールペンに最適なペン先です。ステンレスパイプの先端にくぼみをつけてボールを点で支える「パイプチップ」と、一般的なボールペンに使われる円錐形の安定して書きやすい「コーンチップ」のそれぞれの長所を活かした構造・形状をしています。

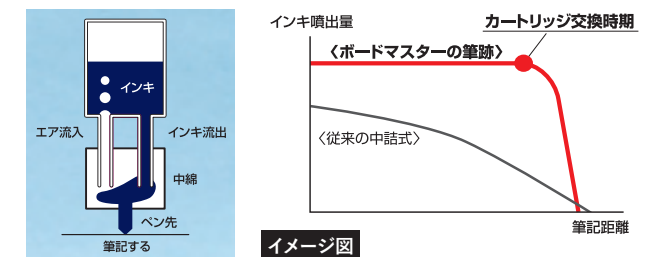
細いパイプ形状のペン先でありながら、パイプの後ろ部分を太くすることで強度を高めています。また、インキの通り道が広がっていることでインキの供給がスムーズになり、滑らかな筆記が可能となります。この特徴により、細書きでもスムーズな書き出しと高品質でなめらかな書き味を実現しました。「ジュースアップ」等の製品で好評を得ています。



濃くムラのない筆跡を安定して継続する TPF（ツインパイプフィーダー）

ホワイトボード向けマーカー「ボードマスター」に採用されている「TPF（ツインパイプフィーダー）」は、インキの安定供給システムです。余分なインキの吹き出しを抑え、使い始めからカートリッジのインキがなくなるまで濃くムラのない筆跡を安定して継続します。

2本のパイプで中綿の密度をコントロールすることにより、ノーマクションでインキをペン先に安定供給する仕組みです。2本のパイプのうち1本はインキを中綿へ、もう1本は空気をインキタンクへ送り込みます。中綿はペン芯と同じ働きをしてインキをコントロールしてペン芯へ送ります。





過去の歴史や経験、枠にとらわれず、新規事業領域へ挑戦します

創造のための手段が多様化しつつあるなかで

私たちは「人と創造力をつなぐ。」をグループパーパスとして掲げています。近年、人と創造力をつなぐモノ、コト、場が時代とともに大きく変化してきています。筆記具が創造のための主要な道具であった時代から、デジタル化や人々の行動変容を受け、創造のための手段は多様化しつつあります。これを適切に認識し、新たな時代においても人と創造力をつなげ、未来を支えていくための価値創造が当社グループの持続的成長につながると考えています。

そのためには、私たちがこれまで培ってきたアナログの「書く」に関する資産をスマートフォンやスマートグラス、AIなどのデジタル技術と融合させることが必要であり、それは十分可能だと考えています。それらの行為は「書く」ことの進化、拡張にも貢献できるでしょう。例えば、当社グループの新たな価値創造を目指す組織である「未来創造室」では、「コトバブル」というアプリケーションを開発しました。これは、文字やイラストをAR空間上に手で書き、受け手が空中の「バブル(シャボン玉)」をタップするとメッセージが筆跡を追いつながら表示され、目の前で手書きのような温かな感

覚で受け取れるという、まさに新感覚の次世代コミュニケーションアプリです。

筆記具技術の応用から非筆記具領域に挑戦

こうした私たちの非筆記具領域への挑戦は、筆記具の生産技術の応用から始まりました。ペン先からの貴金属特殊素材加工で培われた技術を継ぎ目のない指輪など宝飾品の製造に活かしています。また、シャープ芯の製造方法である押出成形技術により、シャープ芯のように長くて細く、微細な孔が開いたセラミックスの生産を可能とし、半導体や、電子部品等様々な分野の部品に応用しています。

一方、玩具領域において当社が製造・販売するお世話人形「メルちゃん」の特徴である髪の色が温度で変わるギミックには、「フリクション」と同様の技術メタモカラーが使われています。このように従来の非筆記具領域への挑戦を進めながら、過去の歴史や経験、枠にとらわれず、グループパーパス「人と創造力をつなぐ。」の視点に立ち、新たな価値提供をしていくための新規事業領域への挑戦を始めています。

代表取締役 専務執行役員
非筆記具事業担当役員

小平 岳志

「書く」を超え、未来の創造の種や新しい価値を生み出す取組み

2023年に設立した新規事業開発の専門組織「未来創造室」では、「コトバブル」をはじめ、当社初のアパレル製品である「YUDANGI(ユダンギ)」の開発・販売や「よごしていいよ！プロジェクト」といったコトの創出などに取り組んでいます。また、近接業種やまったくの異業種とパーパス実現につながる共同開発を実現すべく、業務提携を進めています。2023年にはデザインেশヨナリーやライフスタイルプロダクトを製造・販売する「株式会社マークス」と業務提携したほか、2025年には自動でピントを調節する次世代の視覚サポートデバイスを提供する「ViXion株式会社」と業務提携を行っています。

一歩ずつ手探りで開拓

筆記具や玩具は従来の営業活動によって販路を開拓してきており、新製品を企画・開発・生産すれば、売場に商品が並ぶという流通経路が確保されていました。一方、当社グループとして初めての領域において開発した商材では、お客様に商品を知っていただく、商品のよさを理解していただく、手に取って感じていただくなど、購買につながる行為の全てが新規のステークホルダーとの関係構築であり、まさに一歩ずつ手探りで開拓をしているようなものです。関連する取組みの全てが貴重な経験となり、将来に向けた糧となっていきます。

これは、万年筆を携えて欧米に販路を開拓した創業期の開拓者精神、創業時の熱い思いにも通ずるパイロットらしい取組みです。

多岐にわたる領域へ

今後は「メルちゃん」を筆頭に玩具部門ではIPビジネスの推進や玩具、セラミックスの海外展開、未来創造室を中心としたデジタルとの融合、不便を解決するコト創りの推進、IPランドスケープを活用したアライアンスパートナーの深耕、協業の推進など、多岐にわたる領域において取組みを進めていきます。

非筆記具領域への挑戦からIPビジネス展開へ

非筆記具領域への挑戦（筆記具技術の応用）

玩具（メタモカラー）

「メルちゃん」には「フリクション」と同じ「メタモカラー」の技術を使用した髪の毛が使われています。お風呂に入り温度が変わるとメルちゃんはピンク、妹のネネちゃんはイエローに髪の毛の色が変わります。



宝飾（金属加工技術）

万年筆製造で磨かれた貴金属加工技術などをもとに1972年にスタート。継ぎ目のない万年筆のキャップをつくる深絞り加工を応用したリングが皮切り。この継ぎ目（切れ目）がない特徴は結婚指輪としても評価されています。



セラミックス・産業資材（微細技術）

シャープ芯の製造方法である押出成形技術を応用し発展してきた事業で微細な技術に特化しており、半導体、電子、自動車などの部品によく使われています。



新規事業領域への挑戦

IPビジネス展開

「メルちゃん」は、2017年頃から本格的にライセンス活動を開始しました。現在のライセンシーは24社で、「メルちゃん絵本シリーズ」は累計販売数30万部を超えています。

新たなチャレンジとして、2025年4月からアニメ「ゆるかわメルちゃん」を放送しました。お世話人形「あるある」などの日常を描いたコミカルなストーリーでターゲットを中・高校生以上に設定しています。

また、IPビジネスのもう一つの柱である「アヒル隊長」は2011年からライセンス展開を開始。現在は13社のライセンシーに加え、行政と連携したプロジェクトにも採用されています。最近では、10～30代の女性ファンが多い映画に「アヒル隊長」が登場した影響で、公式Xのフォ

ロワーに20～30代の女性が急増。2025年1月に発売したカプセルトイ「アヒル隊長！ めじるしアクセサリ」がこれらの層から支持を得て好調です。



IPの戦略的活用

創業時より当社は海外に目を向けてIPを戦略的に活用してきました。「PILOT」商標は世界160か国で登録され、190以上の国と地域で販売をサポートしています。新製品開発では特許意匠等の権利を取得し、「フリクション」に関する特許は周辺技術を含めて国内外に約500件保有しています。

2011年からグループ全体でIPを管理しており、単一組織として当社

の知的財産部が戦略的な一元管理に当たり、模倣品排除に向けた権利活用も積極的に行っています。また、新たな活動としてIPランドスケープの活用も積極的に行っています。今後、セラミックスなどの新たな販売先の開拓やM&A、アライアンスパートナーの選定などにも活用し、戦略的に展開していく予定です。

未来創造室が推進するプロジェクト

未来創造室では、新規事業の開拓につながる「創造の種」を生み出し、実際のモノ、コトにつなげることを目指しており、これまで複数の企画を立ち上げています。

よごしていいよ! プロジェクト

「よごれるっていいね!」を合言葉に、子どもたちの「よごれ」に対する不安を楽しみや創造に変えるプロジェクトを発足しています。



YUDANGI (ユダンギ)

筆記具同様、身近な日用品であり愛用品となりうる衣服に焦点を当て、「創造のための日常着」をコンセプトに「YUDANGI」を開発。思わず油断してしまうほど着心地が良いのに、仕事や家庭など、生活の様々な場面にも合う、シンプルで確かな品質にこだわった衣服です。



Cotobable (コトバブル)

「自分らしい手書きには、人の心を動かす力がある」という思いから開発したアプリです。スマートフォンのカメラを通じて、目の前のAR空間に手書きメッセージを書いて伝え合う、新感覚のコミュニケーションを実現します。



こうしたプロジェクトを育むためのプラットフォーム「PILABOT(ピラボット)」を開設し、技術力・構想力を有する社内関係部署との連携や社外パートナーとの協業を進めています。

「書く」と「見る」の可能性を広げる製品の開発・販売をスタート

オートフォーカスアイウェア「ViXion01」シリーズなどの視覚領域における身体拡張デバイス事業を推進するViXion株式会社と資本業務提携を行い、「書く」と「見る」の可能性を広げるオートフォーカスアイウェア製品の開発・販売をスタートしました。

ViXion社は、自動でピントを調節する次世代の視覚サポートデバイスの社会実装を目指すスタートアップ企業です。2050年には世界で近視者の人口が50億人程度にまで急増することが予測されており、その解決に向けたプロダクト・ソリューションを提供しています。

「書く」の隣接領域である視覚の可能性の広がりが創造力をさらに豊かにすることにつながるとの両社共通の信念から、業務提携による価値共創を通じて事業領域のさらなる拡大と進化を目指していきます。今後、両社で革新的な新製品の共同開発及び製品販売を通じた価値共創を推進していきます。



見る距離に応じてレンズの形状が瞬時に変化。近くも遠くもはっきり見える視覚体験を提供します。



選択と集中を行いながら、
さらに進化していきます

上席執行役員 生産本部長 小池 智夫

国内外において多数の工場を展開

当社グループには、日本国内において3つの地域に工場があり、神奈川県平塚工場、群馬県伊勢崎工場（伊勢崎第一工場、伊勢崎第二工場、東松山事業所）、東海地域のパイロットインキ（東郷工場、津工場、みよし工場）となっています。また海外では、アメリカ、フランス、ブラジル、インドネシア、インドの5か国に工場を有しています。

平塚工場では、パイロットの源流である万年筆を中心とした高級筆記具や多色・多機能筆記具、漆芸筆記具（Namiki万年筆）等の筆記具のほか、セラミックス等の産業資材や宝飾品の製造を行っています。伊勢崎工場では1,000円以下のボールペンやシャープペ

ンシルなどの低価格筆記具を生産しています。

パイロットインキの各工場では、フリクションシリーズやゲルインキボールペンのほか、サインペンなどの低価格筆記具を生産しています。

海外工場では、地産地消をベースとした各地域のニーズにあった製品の生産を行っています。

世界でも類を見ない万年筆の一貫生産

当社の万年筆製造で特筆すべきは、ペンポイント（イリドスミン）の製球を含め、全ての工程を自社工場で行っている点です。筆記具メーカーでペンポイントまで製造しているのは世界でも類を見ないと思っています。また、平塚工場では金属の塑性加工金型、伊勢崎工場では射出成形金型といった製品を作るものとなるものまで自社で設計・製造しています。

一貫生産のなかで培われた「すり合わせ力」

全ての工程を把握することにより、どの工程で発生する課題にも自分たちで最適な答えを生み出す土壌が醸成されます。最適な答えを導く際には、各工程だけで取り組むのではなく、前後の工程で補完することにより答えが得られることが多々あります。全ての工程を把握する一貫生産のなかで培われた「すり合わせ力」で解決できるのがパイロットの強みであると考えています。工程を切り分けてそれぞれの専門メーカーに任せた方が効率的な場合もありますが、あえて自社で工程を有しているのはこの「すり合わせ力」こそが

パイロットの強みだと考えているからです。

様々な側面から安定稼働と 品質向上に取り組む

当社では、自然災害などへの対策として、同一工程の複数工場対応を考慮した運用を行っています。具体的には、ボールペンのチップ加工、インキ製造、ゲルインキボールペンの組立てを伊勢崎工場から平塚工場に一部を移管するなどのBCP対応をとっています。また、倉庫機能の効率化を目指し、2025年より平塚工場に自動倉庫の運用を始めました。運用検証後、伊勢崎工場にも展開する予定です。

品質管理については、品質監査室が中心となり定期的に国内外の各工場とオンライン会議の場を持つことでパイロット全体の品質維持向上に努めています。また、現場で働く人財の育成に関しては、工場勤務者のモチベーション向上を目的とした組織設計や各種の取組みを行っています。これらによりメンタルヘルスにおいてもストレスチェックの数値がここ数年で大きく改善しています。今後は一層のモチベーション向上を図っていきます。

これまでの一貫生産を基本とした私たちの生産方式は間違っていないと思いますが、それが唯一の正解とは考えていません。今後も選択と集中を行いながら、最新の技術を取り入れ、さらに進化していきます。

平塚工場



工場長
松本 典夫

1948年に操業を開始し、現在はパイロットグループで唯一万年筆を代表とする高価格筆記具の生産を行っています。さらに、宝飾品や文具商品、セラミックス部品などの非筆記具も手がけており、多様な商品を提供しています。

また近年は、BCP対応として伊勢崎工場からゲルインキボールペン生産の一部を移管し、当社全体における安定した生産を支えています。

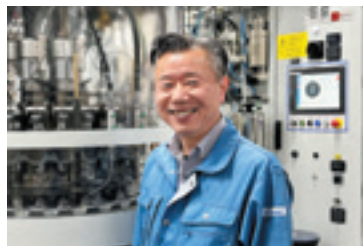
平塚工場の大きな特徴は、当社の源流である万年筆を自社工場で一貫して生産していることです。ペン先やペン芯などの精密部品から、金属加工や樹脂成形、メッキや塗装といった加飾まで自社で行っています。特に、ペン先の先端部であるペンポイントの製造を自社で行う万年筆メーカーは世界で唯一の存在であり、精密な機械加工と職人の目や感覚を融合させた技術力の高さが平塚工場の信頼性を支えています。

これからも伝統的な万年筆の製造を支える重要な拠点として、パイロットのブランド価値を高めていきます。



日本の美しい情景をモチーフにした万年筆用インキ「色彩雫」。伝統の技を駆使した蒔絵をはじめとする万年筆。

伊勢崎工場



工場長
太田 博久

伊勢崎工場は1978年にスタートし、1999年に第二工場を開設しています。主に1,000円以下のボールペンやシャープペンシル、シャープ芯などを製造するほか、海外工場の生産で使用するインキや部材等も供給しています。部材のほか、生産設備や射出成形金型等も日本から送り、生産技術のノウハウを伝えています。日本と同じパイロット基準の品質で製品を作り続けるための技術支援体制を整えています。

また、伊勢崎工場は低価格帯の筆記具がメインであるため、非常に多くの品種を手がけており、量産技術が他工場との大きな違いとなります。この量産技術を支えている強みは自前主義です。金属部品のメッキを自社で行っている筆記具メーカーは国内ではパイロット以外なく、射出成形の金型においては、工場内で設計から製作まで行っています。

自前主義を大切にして、差別化となる技術と技能の蓄積と、継承による人材育成に日々取り組んでいます。



伊勢崎工場で量産している製品群。水性ゲルインキボールペンやシャープ芯、環境配慮型ボールペンなど。

パイロットインキ みよし工場



工場長
木村 文洋

みよし工場は、2021年11月から建設工事を開始し、約3年をかけて水性インキ棟・組立棟が順次稼働し、2024年8月に事務所棟が稼働を始めた当社グループの中で最も新しい工場となります。

水性インキを製造するグループと筆記具完体を製造するグループを中心に、機械保全・品質管理・工場内物流の関連部門とで構成されています。現在、国内及びアジア各国で伸長している「ジュースアップ」、昨年末に発売を開始し文房具さん大賞を受賞した「キレーナ」、そして米州・欧州・アジア各国向けの水性ボールペン「Hi-tecpoint V5/V7RT」「V-ball RT」におけるインキ製造から完体組立までを同じ工場内で一貫生産しており、パイロットグループの水性筆記具製造の中核を担っています。

みよし工場の建設面積は敷地全体の26%であり、2030年ビジョンやその先の未来に向けた計画に対する柔軟な対応が可能です。



「ジュースアップ」シリーズや「キレーナ」などを、インキの生産から組み立てまで一貫生産。

価値創造を 支える基盤

事業活動を通じた社会・環境との関わりや
企業価値向上を支えるガバナンスの取組みなどを紹介

サステナビリティの全体像

サステナビリティ担当役員メッセージ	41
非財務ハイライト	43
サステナビリティ重要課題	44

社会的・文化的価値創造への貢献

「書く」を探究する	46
「書く」可能性を追求する	47
「書く」を大事にする	48

心身ともに健康に働くことが できる職場環境

人事担当役員メッセージ	50
人財育成	51
従業員エンゲージメント	52
DE&I	53
健康経営、労働安全衛生、人権	54

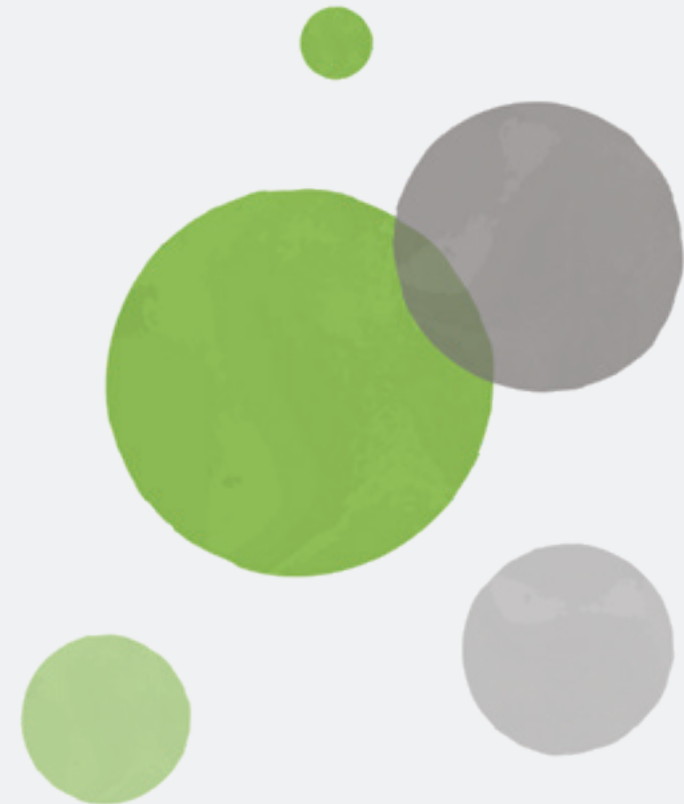
製品・サービスを通じた

環境課題の解決

環境方針とマネジメント体制	55
環境配慮製品の開発及び関連活動	56
TCFD提言に基づく情報開示	57
工場における環境の取組み	58

経営体制

コーポレート・ガバナンス	59
コンプライアンス、内部統制	65
リスクマネジメント	66
役員一覧	67
社外取締役メッセージ	69





人が創造力を発揮できる
環境を創るとともに、
社会課題の解決に取り組み、
持続可能な社会の実現に
貢献します

取締役 上席執行役員
畑野 且次

世の中に先駆けて社会的な課題に取り組む

1918年の創立から当社は皆様に支えられ107年の歴史を刻んできました。私たちがどのように長い期間持続してきたか、そこには創業当初から世界進出を目指し安定した品質を追求めた歴史があり、挑戦し続ける開拓者精神と、世の中にないものは自前で考え作り出してきた一貫生産体制があります。また、私たちには社会的な課題を先駆けて自前で解決してきた文化があります。例えば生産現場における給与の月給制を、1921年に日本企業で初めて導入するという改革を実現しています。

様々な面でお客様に寄り添いたい

現代では多くの生活用品において環境配慮やサステナビリティを志向した、詰め替え用のカートリッジやレフィルが存在し、それは当たり前のものになっていますが、当社ではもともとインキをつけて繰り返し使える万年筆からスタートし、半世紀以上に詰め替え可能な筆記具を販売しています。それを私たちは「レフィラブル」と表現しています。

レフィラブルの歴史は1960年代以降の高度経済成長期まで遡ります。1955年に販売を開始し当社のヒット商品となった万年筆の「パイロットスーパー」が、1961年に、簡単に詰め替えができるカートリッジ搭載モデルの販売開始します。同年には万年筆だけでなくボールペンにおいても初めてレフィラブルな商品が発売されました。

レフィラブルな商品を早くから開発してきた背景には、様々な面で末永くお客様に寄り添いたいと考える当社の製品開発風土があると思っています。お客様の負担減や、一本の決して安価ではないペンを、長く大事に使ってほしいという課題を考え尽くし、開発を進めていった結果、自然に発生したアイデアなのだと思います。

一本のペンを長く使ってほしい。この思いは創業当初から私たちの根底に流れています。私たちはペンの修理を創業の直後から手厚く続けてきた歴史があります。お客様からそのお子様に、お子様からお孫様へと引き継がれた愛用品の修理を承ることもあります。販売して終わりではなく、お客様と修理を通じて持続的にコミュニケーションを続け、ときには世代を超えた一本のペンに巡り合うとき、私たちはその存在価値を強く感じてきました。私たちの考えるサステナビリティにはこうした思いが込められています。

当社が2022年に発表したパイロットグループパーパス「人と創造力をつなぐ。」は、こうした私たちの根本に流れる思いを言葉にしたものです。

企業活動を通じて文化や社会に貢献する

私たちのサステナビリティ活動は、そのなかに「文化・社会への貢献」を掲げています。これは、商品だけでなく様々な企業活動を通じて人の創造に貢献したいという私たちの考えを発展させたものになります。

例えば筆記具領域においては、創造に大きく関わる「書く」行為そのものに注目し、「書く」という行為が人

に与える影響を改めて集約整理し、探求強化します。そして、障がい者アートやデジタル領域など様々な創造の領域とコラボレーションすることで、これからの「書く」可能性を拡げていきます。また「書く」そのものを大事にする様々なサポート活動を支援していきます。一例として、一般社団法人 日本文化教育推進機構が提供する小学生を対象とした「書く」ことの大切さとその意義を解説する授業プログラム「書くって大切なこと」プロジェクトへの協賛をしており、2年間で約8,500人の児童が「書くことの意味と大切さ」を学びました。そのなかには日本国内の学校だけではなく海外の日本人学校での実践もありました。このほかにも世界中で私たちは書くことをテーマとした様々な取り組みを展開しています。

一方で環境活動や人権問題など数多くある社会課題への対応についても積極的に推進していきます。そのうえで私たちの特徴を活かしたより効果的な社会への貢献について、今後より一層議論を重ね、推進していく所存です。

パーパス実現を目指して

前中計の2022-2024中期経営計画では、サステナビリティと経営の統合を経営課題の一つとし、基盤を構築しました。推進組織としてサステナビリティ推進室を新設し、サステナビリティに関わる経営の基本方針を制定したほか、サプライチェーンにおけるサステナビリティ対応を推進するためのサステナブル調達方針及びガイドラインの制定を行いました。そのほか、



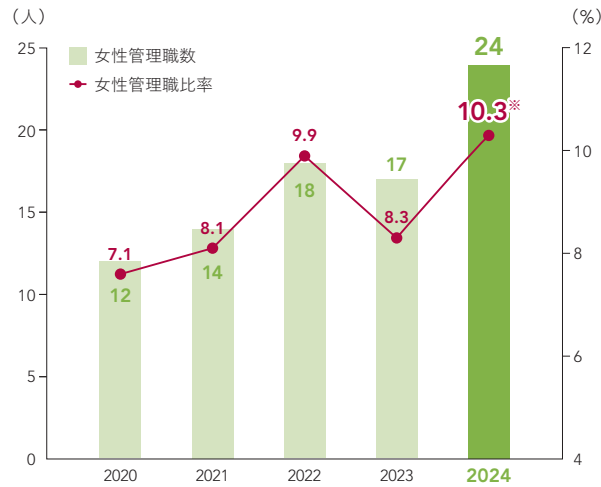
気候変動問題への積極的対応を示すTCFDへの賛同表明を行うなどの取り組みを進め、2024年には初の統合報告書を発行し、適切な情報開示の推進を始めています。

2025-2027中期経営計画においてもこうした取り組みを引き続き進めていきます。今後は前中計で構築した基盤をもとに、よりグループ全体でのサステナビリティ活動を推進させていきたいと考えています。

また、私たちのサステナビリティのなかで特に独自の取り組みとなる社会・文化的貢献を一層推進するため議論を続け、実行していきます。

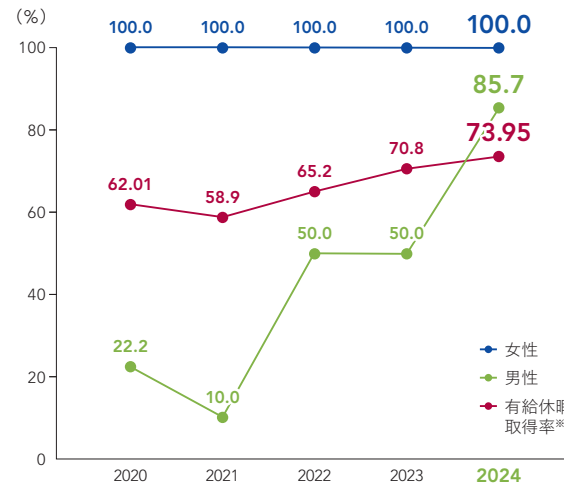
私たちは今後も「人と創造力をつなぐ。」というパーパスの基に、創造力を発揮できる環境を創るとともに、社会課題の解決に取り組み、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

女性管理職数／女性管理職比率



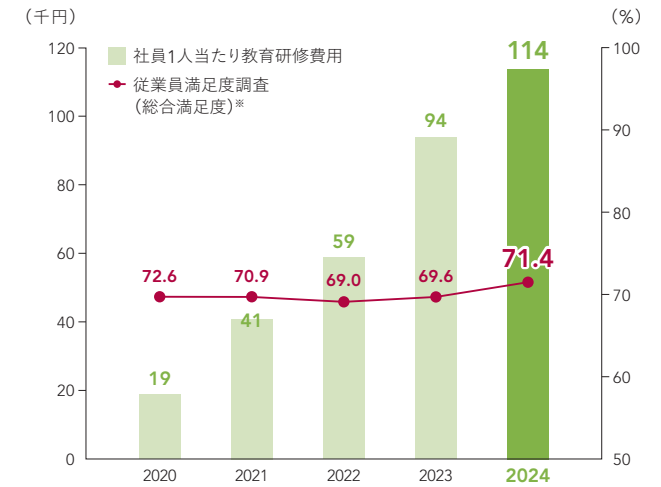
※各年7月1日時点の実績です。対象範囲：当社

育休・有給休暇取得率（男性・女性）



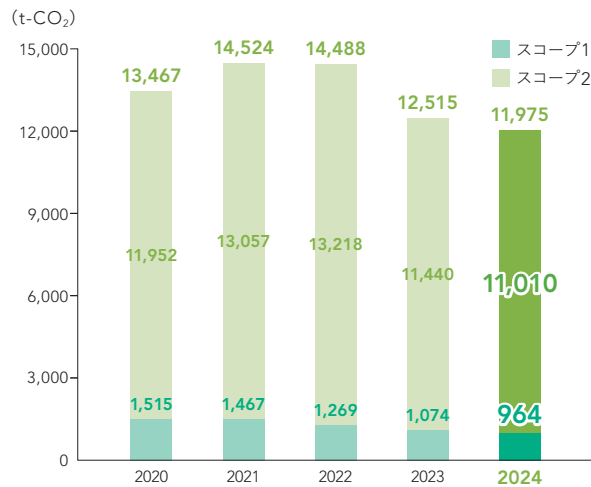
※算定期間は対象年の3月21日から翌年3月20日です。対象範囲：当社

従業員1人当たり教育研修費用／従業員満足度



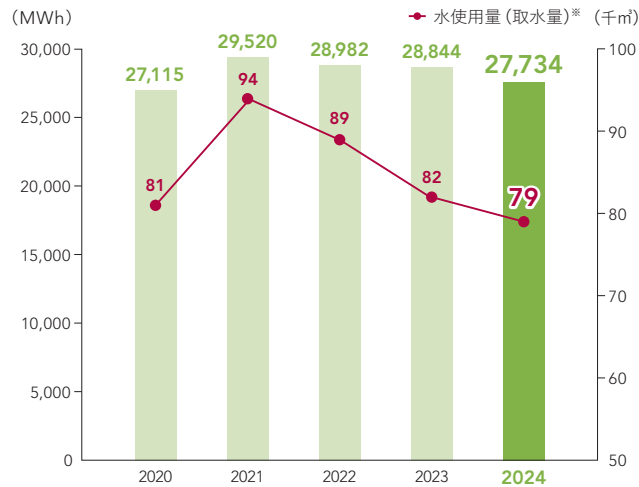
※「指標(項目)について満足(納得)している」という設問に対して「非常にそう思う」「そう思う」と回答した従業員の割合です。対象範囲：当社

温室効果ガス排出量（スコープ1、スコープ2）



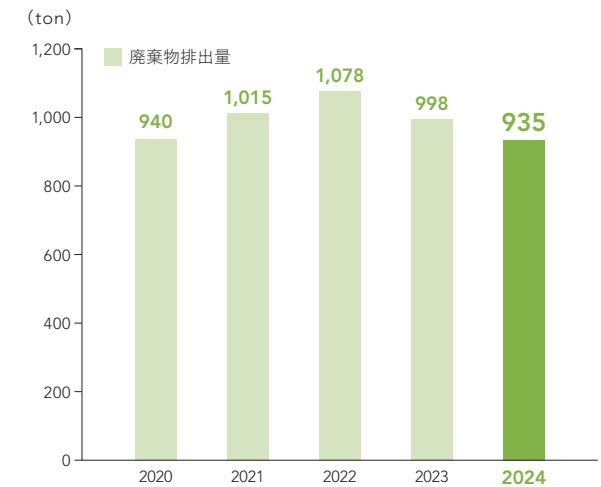
※対象範囲：当社

電力・水使用量



※対象範囲：当社

廃棄物排出量



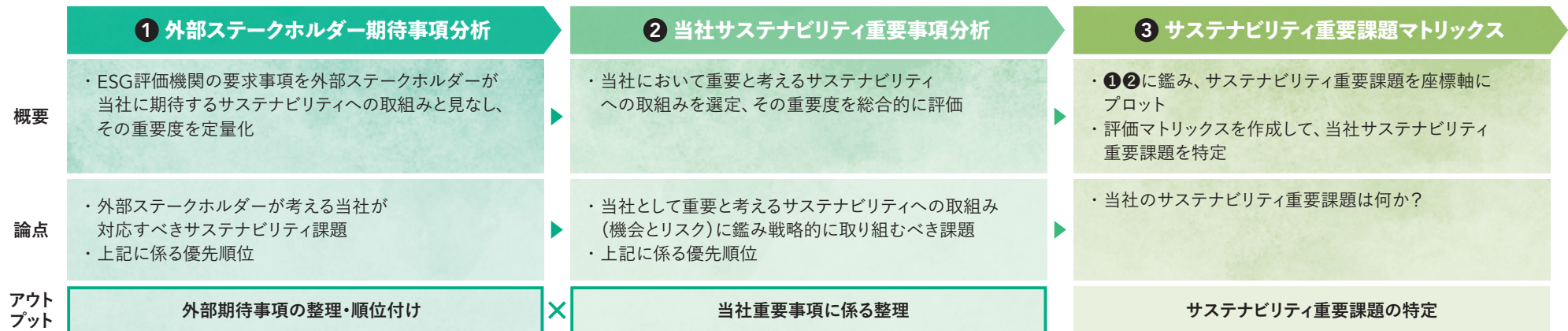
※対象範囲：当社

当社グループでは、持続的な成長とステークホルダーへの価値提供を推進するためにサステナビリティ重要課題を定めています。

2025-2027中期経営計画の策定に合わせ、パイロットらしい貢献がより充実するようサステナビリティ重要課題を見直しました。

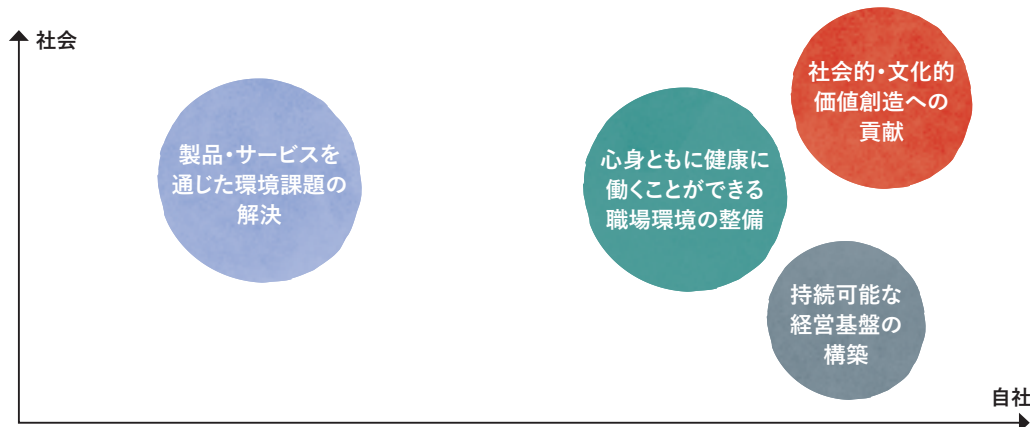
パーパス「人と創造力をつなぐ。」の実現に向け、サステナビリティの取組みを進めていきます。

【サステナビリティ重要課題の特定プロセス】



【サステナビリティ重要課題】

サステナビリティ(非財務)重要課題



社会的・文化的価値創造への貢献	文化・教育領域の取組み推進、協働、協賛
製品・サービスを通じた環境課題の解決	脱炭素社会の実現、環境配慮商品
心身ともに健康に働くことができる職場環境の整備	人財育成、従業員の健康
持続可能な経営基盤の構築	各種方針、体制の整備、グループ連携、情報戦略の推進

私たちの強みをより活かしたテーマとして「社会的・文化的価値創造への貢献」を追加し、社会の持続可能性に一層貢献できる取組みを推進します。

サステナビリティ重要課題の方針・目標と進捗

重要課題	テーマ・方向性	主な取組み	数値目標・実績
社会的・文化的 価値創造への 貢献	文化・教育領域への取組み推進、協働、協賛	- 手書きの良さを伝える活動 「書くって大切なこと」プロジェクトへの協賛 - 人の創造力を応援する活動 - パイロットペン習字通信講座(1978年～)	各種実績をモニタリング
製品・サービスを通じた 環境課題の解決	- 脱炭素社会の実現 - 環境配慮商品	- レフィラブル商品(インキ補充型)の認知・訴求 - 環境配慮商品ビジネス拡大 - 環境イベントや環境推進活動の実施	【温室効果ガス】 スコープ1、 スコープ2排出量(総量)： 2030年までに25%削減 (基準年(2021年)比) 【取水量】 単体売上高あたり取水量： 2030年までに10%削減 (基準年(2019年)比) 【廃棄物】 単体売上高あたり 産業廃棄物排出量： 2030年までに10%削減 (基準年(2021年)比、 2025年から前年度比1%削減)
心身ともに健康に 働くことができる 職場環境の整備	- 人財育成 - 従業員の健康	- 自律的な成長の機会の提供と育成支援 - グローバルリーダーシップ育成研修(2023年～) - 従業員エンゲージメントの向上 - DE&Iの推進	- 採用者に占める女性の割合：50%(2024年達成) - 女性管理職比率：2027年までに13%以上(2024年10.3%) - 男性育休取得率：2027年までに90%以上、 平均取得日数45日以上
持続可能な 経営基盤の構築	- 各種方針、体制の構築 - グループ連携、情報戦略の推進	- グローバル情報開示基準への対応 - TCFD開示対応(2023年TCFDへの賛同) - 統合報告書の開示等、情報開示の推進 - 外部評価対応の推進 (欧州会社がEcoVadisゴールドメダル取得)	各種実績をモニタリング

当社は、世界中で多くの創造を生み出し、社会・文化の支えとなるために、
書くことが人に与える影響や書くことを通しての効用など、様々な側面から「書く」ことを探究し続けています。

手書きの持つ様々な価値に光を当てる研究会

2024年1月、当社は、一般社団法人 応用脳科学コンソーシアム、東京大学大学院総合文化研究科酒井研究室、日本紙パルプ商事株式会社、公益財団法人 日本漢字能力検定協会、株式会社 日本能率協会マネジメントセンターと共同で「手書き価値研究会」を発足しました。近年、電子機器によるスケジュール管理やノート作成が増えてきた一方で、記憶力、創造性、考える力の向上や、目標達成、不安感の減少などにおける手書きの効用が注目されています。本研究会では、「紙に手で書く価値」を脳科学の観点から探究し、手書きの良さを科学的に検証することを目的としています。具体的には、前身の「アナログ価値研究会」(2015～2017年)においてすでに検討され論文として発表された、手書き入力された情報をもとに内容を思い出す「想起」に加え、「想像力」「理解力」、そして新たな価値を生み出す「創造力」に着目しています。さらに、手書きはこれらの能力にどのような影響をもたらすのか、脳科学的及び心理学的な観点から検証を行う予定です。



米国ペンショールへの開発員の参加

米国では、万年筆の愛好家が数多く集まるペンショールが各地で開催されています。そこには万年筆のコレクションやペンのカスタマイズなどを紹介するブースが所狭しと並び、大変な熱気に溢れています。

当社では、2023年から製品開発のメンバーが参加し、万年筆愛好家に対してアンケートやインタビューを実施するほか、書き心地のテストをお願いするなど開発に有益な情報収集に向けた取り組みを行っています。最大規模のペンショールが開催されるワシントンD.C.を中心に、サンフランシスコやダラスにも足を運び、現地ならではの文化に触れ、万年筆に求められるニーズなど様々な情報を収集しています。

米国の万年筆市場の規模は日本の数倍と推定されており、愛好家と製品開発のメンバーが直接コミュニケーションを取ることで、「書く」ことのリアルな知見を深め、新製品の開発に役立てています。



万年筆愛好家とのファンイベントの様子。筆圧測定器など特殊な機械を使用し、名前をサインしてもらうことで、筆圧や筆記スピード、筆記角度を測定する。



測定されたゲストの筆記特徴に最適な一本を、当社で10種類以上あるペン先の字幅からともに選ぶ。

当社は、様々な企業やアーティストなどとの連携・協業によって「書く」ことの可能性を追求しています。

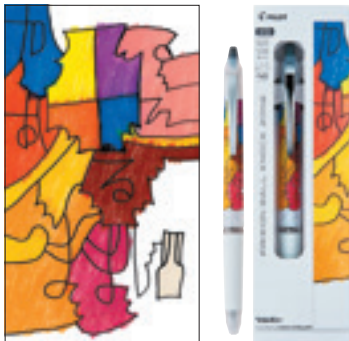
PILOT × ヘラルボニー

障がい × アートのイメージを変える

福祉を起点に新たな文化を創造する株式会社ヘラルボニーとのコラボレーション商品として、契約アーティストによる異彩を放つアートをデザインした消せるボールペン『フリクションボールノックゾーン「ヘラルボニー」』を発売しました。

ヘラルボニーは障がいのある作家が描く2,000点以上のアート作品をIPライセンスとして管理し、正当なロイヤリティを支払うことで持続可能なビジネスモデルを構築している企業です。

「思うままに かくをこえる」をテーマに6種の異彩を放つアートが、当社の「フリクションボールノックゾーン」を彩りました。商品のボディには、アーティスト6名それぞれの作品をデザインしています。今後もヘラルボニーとパイロットのコラボレーションによって、新しい価値を社会に提案します。



オリジナル作品
小林覚
「思うままに
かくをこえる」

PILOT × デジタルツール

デジタルクリエイターの創作活動を応援

株式会社ワコムとコラボレーションし、当社の疲れにくいペン「ドクターグリップ」の特徴を活かしたペンタブレット向けデジタルペン「Dr.Grip Digital for Wacom®」を共同開発し、ワコム社より発売されました。デジタルの分野でも当社の筆記具の技術が活かされています。

ドクターグリップのボディに、筆圧に対応して細かな描画ができるワコム社のペンテクノロジーを搭載した、長時間作業するデジタルクリエイターや学生を応援する商品となっています。



株式会社ワコム直販サイト、その他家電量販店で販売中
ワコムのペンタブレット製品「Wacom One」シリーズ対応

PILOT × メタバース

仮想空間ならではの体験を実現

仮想空間のなかで「書く」ことにはどのような可能性があるのか。2023年、株式会社HIKKYが主催する世界最大のVRイベント「バーチャルマーケット」に、仮想空間だからこそ可能な筆記体験ブースを出展しました。

3D空間上に当社商品を再現し、現実では味わえない筆記体験を提供する試みで、メタバースを通じた3D空間にペンを走らせることで、あたかも空中に絵や文字が浮かび、自分の周りを動き出す、そんな体験を提供しました。

本ブースには30万人以上が参加し、書くことの可能性を体験していただきました。



空中に書いた絵や文字がアバターとなった自分の周りを動き出す「うごきフィールド」

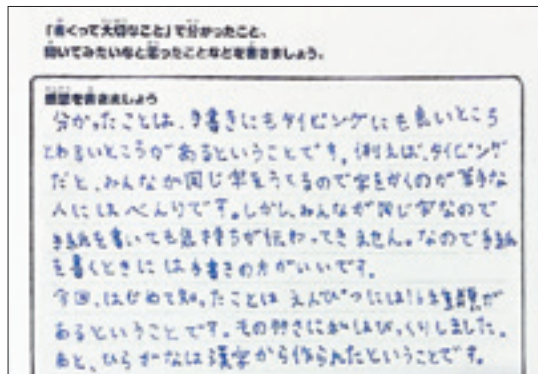


「書くって大切なこと」プロジェクト

当社は一般社団法人 日本文化教育推進機構が提供する小学生を対象とした「書く」ことの大切さとその意義を解説する授業プログラム「書くって大切なこと」プロジェクトに協賛しています。

現在、日本では教育ICT化の推進により、小学生から1人に1台タブレット端末が支給されるなど、子どもたちの「手書き」の時間は減り、「タイピング」の時間が増えています。デジタル技術の進歩は人々に利便性や効率性をもたらしてくれる素晴らしいものですが、手書きにしか表現できない文字の温かさや、そこに込められた人の想いがあると私たちは考えています。また、手書きには深い理解と思考を促す効果があることも認められています。今だからこそ「書く」ことの価値を未来を担う子どもたちへ伝えていくことが、100年以上にわたり筆記具づくりを通して世界中の「書く」を支え続けてきた当社の使命の一つであると考えています。

2023年4月のスタート以来、2年間で国内外の約8,500人の児童が本プログラムに参加し、「書くことの意味と大切さ」について楽しみながら学んでいます。



プログラムを実践した児童の感想



小学校6年生のクラスでのプログラム実践の様子

「はがきの名文コンクール」

「はがきの名文コンクール」は、はがきを書く習慣を広め、日本語の美しさを高めるという日本文化の継承を目的に2015年より開催されています。メールやSNS等、コミュニケーションがデジタル化されていくなかで「はがき」という通信手段は古くからある日本文化の一つです。また、はがきと手書きとの結びつきは深く、そこには送り手の想いが温かな手書きの文字で綴られています。当社は、この魅力的な日本の文化を次世代に継承していくというコンクールの趣旨に賛同し、協賛しています。パーパス「人と創造力をつなぐ。」のもと、この協賛を通じて、言葉を紡ぎ、人と人をつなぐという文化的な体験と機会の創出を行うとともに、手書きのすばらしさを次代へ伝えていく活動を続けます。

「手書きでエール！」プロジェクト

プロバスケットボールクラブ・アルバルク東京が主催する小学生を対象とした「手書きでエール！」プロジェクトに協賛しています。このプロジェクトは、同チームのアカデミーコーチによる小学校でのバスケットボール教室に参加した子どもたちが所属選手と手書きのメッセージで交流をする体験型企画です。子どもたちの手書きの応援メッセージに対し、選手から手書きで返信されます。当社では、この協賛を通して手書きでのコミュニケーションだからこそ感じることのできる文字の温かさやそこに込められた想い、ワクワク感を体験してもらい、手書きの価値や楽しさを未来を担う子どもたちへ伝えていきます。



第10回はがきの名文コンクール表彰式の様子



「手書きでエール！」プロジェクトのバスケットボールの授業を受けた児童たち



児童からの応援メッセージ(左)とそれに対する選手からの返信(右)

インドで子どもたちの創造力を育てるエッセイコンテストを共催

インド・デリーNCR(首都ニューデリーを中心とした首都圏地域)において、学生を対象としたストーリーライティングのコンテストを実施しました。

「Ink Your Inspiration」と題し、インド最大手の新聞「THE TIMES OF INDIA」とのタイアップにより、「書く」ことを通じた文化的な貢献を目的に行われました。このコンテストは、学生たちの独創性を引き出し、思考をさらに広げられるような内容で構成されています。例えば、「小さなロボットが私のところにやって来て、『あなたはこの任務に選ばれた者だ…』と言った…」という出だしからストーリーを考えるものや、「もし新学期の初日にタイムトラベルできたら？」というテーマなどもあります。各種のテーマに対し、限られた時間で説得力のあるストーリーを創り上げ、参加者全員のインスピレーションを刺激する形式となっており、デリーNCRの45校から延べ1万8,000人近くの参加者がありました。

当社は本コンテストを主催するとともに、ライティングに用いる筆記具約1万8,000本を提供しています。今後は実施範囲をさらに広げ、インド全土での開催を目指していきます。



インド・デリーで行われたコンテストの様子。多くの学生が「書く」ことを通じて創造性を発揮しました。

70年以上にわたり手書き文化を継承する「ペン習字通信講座」

パイロットの「ペン習字通信講座」は、万年筆で正しい文字を美しく書く技能の普及を目指して1954年に始まりました。70年以上にわたり手書き文化を継承していく文化事業として実施され、ユーザーの「書く」を支えています。

4系統の書体から自分の好みにあったものを選び、多くの講師から丁寧な添削指導を受けられる本講座は、受講された方より高い評価をいただいています。

何十年も受講され、書くことが生活の一部となっている会員様のお手伝いができることにやりがいを感じます。また、「講座をきっかけに万年筆の良さを知りました」「今まで何気なく筆記具を手にとっていたが、パイロットの製品を意識して購入するようになりました」というお声をいただいたときには、パイロットファンを増やすお手伝いできた嬉しさを実感できます。

カスタマーセンター ペン習字運営室
那須 幸



修理と調整を通じて、お客様との持続的な関係を構築

お客様が当社の製品を長く愛用できるよう、当社は創立以来、筆記具の修理と調整を重要な業務と位置付けています。

1927年には販売店向けに万年筆の修理に関する冊子を配布し、万年筆の使用感をお伺いする「お伺い状」を送付するなどお客様の声を大切にしたサービスを行ってきました。当社製品の修理や調整は、厳しい研修を受けた「ペンドクター」によって行われています。

また販売店と連携し、店頭でペンドクターがお客様と直接コミュニケーションを取りながら万年筆の修理と調整を行う「ペンクリニック」を展開しており、この活動は海外でも実施されています。

今後も製品の修理と調整を通じた活動によってお客様との絆を築き、長期的な関係構築に寄与していきます。



韓国でのペンクリニックの様子。ペンクリニックでは、ペンドクターが対面でお客様の要望をお聞きし、その場で調整及び修理を行います。



人財は成長の源泉、人の成長無くして
企業の成長はありません

執行役員 人事部長 川島 俊二

自律性や創造力を伸ばすための人財戦略を策定

パイロットグループでは人的資本を持続的な成長のための重要な要素の一つと考えています。従業員一人ひとりが高いパフォーマンスを発揮できる環境を整えることが当社グループのさらなるイノベーション創出につながる成長の源泉であると考えており、求める人財像は以下のとおりです。

- ・ 自律できる人財：高い規範意識のもと自ら学び自分の考えを大切に発信できる人財
- ・ 挑戦できる人財：変化の兆しを感じ取り変化を恐れずに行動できる人財
- ・ 協働できる人財：異なる価値観を受け入れ尊重し周囲と連携できる人財

これを実現するための人財戦略は以下のとおりです。

- ・ 多様な人財の獲得
- ・ 世界で活躍できる自律的で創造性に富んだ人財の育成
- ・ 従業員エンゲージメントの向上
- ・ 心身ともに健康に働ける環境の整備

多様性を意識した戦略的な採用を推進

当社では多様性を意識した戦略的な採用を進めています。2022-2024中期経営計画（前中計）期間においては、様々な専門性を補完するため、3年間で100人弱のキャリア人財を採用しました。

また、当社では技術開発力を重要な資産の一つと捉え、技術・技能の継承に向け、組織構成上の人員バランスを考慮した採用を行っています。

DE&Iの充実を目指した取り組み

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン（DE&I）推進のために各種KPIを設定し、充実を図っています。

- ・ 採用者に占める女性の割合：50%（2024年度達成）
- ・ 女性管理職比率：2027年までに13%以上（2024年10.3%）
- ・ 男性育休取得比率：2027年までに90%以上、平均取得日数45日以上

専門部署として「ダイバーシティ推進室」を設置し、DE&I理解促進のためのワークショップや女性管理職候補のキャリア支援・社外メンターとの面談、アンコンシャスバイアス^{*}研修の実施などを進めています。

世界で活躍するグローバル人財の育成

多様な人財を育成するための各種研修も充実させています。特に、語学や会計、ITスキルの向上を目指した自己啓発及びリスキリング支援を進めるほか、世界で活躍する人財を育てる「グローバルリーダーシップ育成研修」を実施しています。

さらに、個々の従業員のキャリア支援として、短中期的なキャリアプランの見える化とその実現を目指した「キャリアチャレンジ制度」を実施しています。

心身ともに健康に働ける職場環境の整備

年1回の健康診断のほか、定期的な歯科予防検診、「ウォーキングキャンペーン」など、従業員の健康につながる様々な取り組みを行っています。

また、当社では従業員が「さん付け」でお互いを呼びあう習慣の定着化など、自由でコミュニケーションのとりやすいクリエイティブな職場環境を構築しています。

当社の取り組みをグループへ拡大

パイロットグループにとって人財は成長の源泉であり、人の成長無くして企業の成長はありません。

今後はグループ全体のエンゲージメントサーベイを実施するなど、各種の取り組みをグループへ拡大することで人的資本の価値向上を一層図っていきます。

※アンコンシャスバイアス：無意識による偏見

グローバルリーダーシップ育成研修

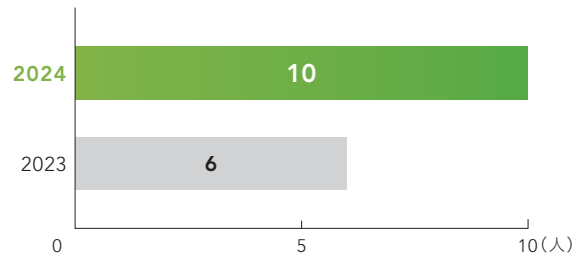
グローバル人財の育成に向けて、異なる文化の理解や多様な人々と協働する力やチャレンジ精神を培う「グローバルリーダーシップ育成研修」を2023年より開始しています。

アジア新興国で短期間に複数のミッションを遂行する「挑戦型体験プログラム」、新興国のNGOや社会的企業の組織の一員として現地に赴き、英語で社会課題の解決に挑む「海外留職プログラム」などを実施しています。



現地組織の一員として打ち合わせに参加し「挑戦を続けることで成功につながる」と実感

グローバルリーダーシップ育成研修参加人数



人財投資額

(2024年)

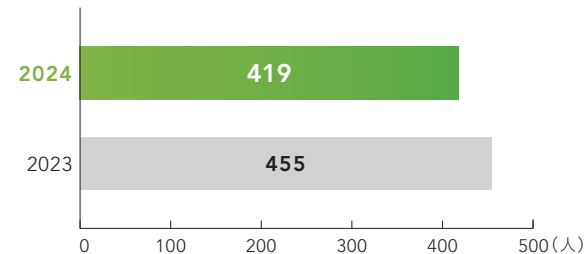
2億6千6百万円※

※採用費と教育研修費を合わせた金額であり、当社及びパイロットインキ株式会社、Pilot Corporation of America、Pilot Corporation of Europe S.A.S.、Pilot Pen (Shenzhen) Co., Ltd.を含めた実績値です。

スキルアップ支援（自己啓発制度）

自己啓発支援として、通信教育やeラーニングなど様々な形で社員一人ひとりのキャリアの可能性を広げるための支援を行っています。各種資格取得の支援やスキルアップのための支援も行います。

能力ガイド受講人数



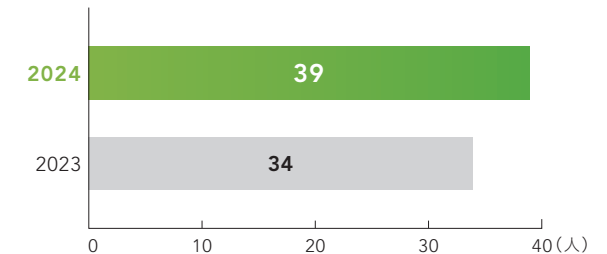
社内留学研修

新たに管理職となる人財を対象に、数日間他部門で業務を体験する「社内留学研修」を2023年より実施しています。部門をまたいだ業務経験を通じて人脈を構築し、視野を広げることを目的としています。



本社スタッフが工場で設備の説明を受け「業務や現場とのつながり」を実感

社内留学研修参加人数



主体的なキャリア形成を支援する「キャリアオーナーシップ」

当社グループは、従業員のエンゲージメントを高めることがグループ全体の活性化、ひいては生産性の向上につながると考え、従業員一人ひとりの主体的なキャリア形成を支援する「キャリアオーナーシップ」を展開しています。その一環として、社長から従業員に向けたメッセージの発信、他部署の仕事内容を紹介した「PILOT お仕事図鑑」の作成・公開を行うとともに、自身のキャリアを検討しながら異動等にチャレンジできる機会の提供など、個人のキャリア形成を応援する風土づくりを進めています。

企業型DCの導入

2025年1月から確定拠出年金(企業型DC)を導入しました。対面での投資教育やファイナンシャルプランナーによる個別相談などを実施し、従業員の金融リテラシー向上に努めています。

従業員満足度調査の継続

従業員満足度調査を毎年実施し、従業員と会社の相互理解や信頼感を確認しています。

指標	実績			2022～2024年 目標
	2022年	2023年	2024年	
経営の 方向性納得度※ (%)	74.3	72.8	69.3	75
満足度調査 総合満足度※ (%)	69.0	69.6	71.4	75

※対象範囲：当社

※従業員満足度調査において、「指標(項目)について満足(納得)している」という設問に対して、「非常にそう思う」「そう思う」と回答した従業員の割合であります。

パーパスなどの浸透を目的とした「役員キャラバン」

2022年より当社全従業員と取締役が直接対話をする「役員キャラバン」を実施しています。パーパスや2030年ビジョンなど会社の考えと社員一人ひとりをより近づけることにより、ポジティブで働きがいのある職場づくりを目指し、133回開催され、延べ1,064人が参加しました。総対話時間は252時間に及びます。

パーパスを社内に共有するための表彰制度

「PILOT's Purpose Award」

2023年よりパーパス「人と創造力をつなぐ。」を体現する行動を増やしていくための取組みとして、表彰制度「PILOT's Purpose Award」を開始しました。

パーパスの体現に向け「自由な雰囲気、互いに認め合い、褒め合う文化」を目指して、当社で働く全員を対象に、日常業務のなかで自ら考え、工夫、実行し、周りに好影響を与えている事例を募集・表彰しています。「笑顔と気配りで現場のコミュニケーションを円滑にしてくれた」「皆が困っていた資料のデジタル化を自主的に推進してくれた」等、従業員からの推薦事例が2023年は324件、2024年は319件集まりました。

今後は取組みを発展させるとともに、グループ会社にも活動を広げていく予定です。

2024年度「PILOT's Purpose Award」受賞の様子(左)。
パイロットコーポレーション総務部 総務課の資料室メンバーが、「パイロットの歴史と未来をつなぐ人たち」として受賞(右)



多様な人財の採用及び活躍推進

様々な領域でグローバル化が進むなか、イノベーションを生み出していくためには多様な人財の活躍が重要と考え、当社では、新卒採用のみならず、キャリア採用、外国籍社員の採用、障がい者雇用等を行い、それぞれが能力を十分に発揮できる環境の整備を行うことで、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)を推進しています。

2024年には専門部署として「ダイバーシティ推進室」を設けました。

採用の実績と目標

指標	実績			2024年 目標
	2022年	2023年	2024年	
採用者に占める 女性割合(%)	46.0	45.2	50	50
外国籍者 採用人数(人)	4	1	3	1
キャリア 採用人数(人)	20	39	36	50

※対象範囲：当社

ワークライフバランスの推進

当社は、フレックスタイム制、裁量労働制、在宅勤務などの勤務形態を導入し、多様な人財が能力を最大限に発揮・活躍できる環境を整備しています。

また、子育てに関する各種関連制度の周知を積極的に行い、性別を問わず育児休業の取得を推進するなど全従業員が働きやすい環境整備を進めています。各種休暇制度の完備はもちろんのこと、近年では時間単位の有給休暇取得制度の導入、計画的な有給休暇の取得推奨も行い、ワークライフバランスの実現につなげています。

有給休暇取得率

	2022年	2023年	2024年
有給休暇取得率(%)	65.2	70.8	73.95

※対象範囲：当社

育休取得率

		2022年	2023年	2024年
男性	対象者(人)	18	12	7
	取得者(人)	9	6	6
	取得率(%)	50	50	85.7
女性	対象者(人)	7	2	5
	取得者(人)	7	2	5
	取得率(%)	100	100	100

※対象範囲：当社



プロジェクト開始から6年。女性のライフスタイルに合わせたILMILYシリーズを開発する現在の主なメンバー

多様な社員による社内横断プロジェクト「ILMILY(イルミリー)」

文具女子博など女性向けの文具市場が盛り上がりを見せるなか、当社においても、商品の企画・開発を担当する女性社員が増えています。彼女たちの「自分たちが使いたいものを作りたい」という思いから「ILMILYプロジェクト」はスタートしました。本プロジェクトは2019年の発足時よりメンバーは女性を中心に、企画、デザイン、開発等様々な部門から参加しており、現在は入社2～5年目の若手を中心に構成されています。

これまでパールトーンカラーのゲルインキボールペンをはじめ、様々な商品を世に送り出してきました。「I Like Me, I Like You」の頭文字から「ILMILY」と名付けられた商品シリーズは、「文房具が好きなオトナ女子」という生活者像を想定し、そのライフスタイルに合った商品をシリーズとしてラインナップ。こだわり抜いて開発したインキの色やかわいらしいボディデザインが好評を博しています。

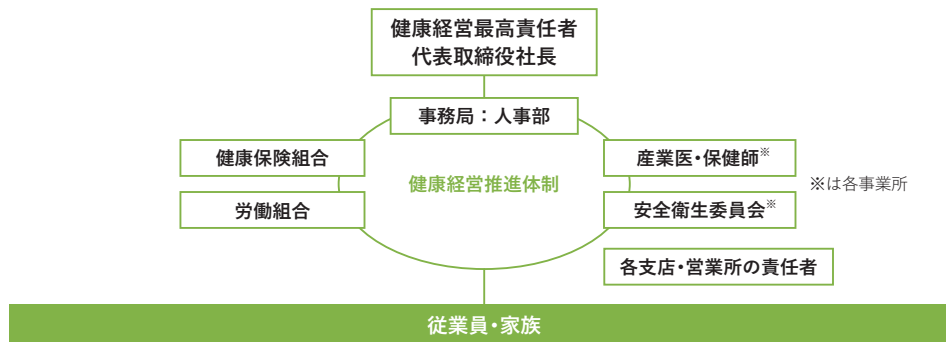
インスタグラムでの情報発信やファンミーティングを通じてユーザーと直接コミュニケーションをとるなど、独自の展開を進め、今後はユーザーとの共創を目指した取組みを進めていきます。

健康経営宣言

パイロットグループは、「人と創造力をつなぐ。」というパーパスのもと、従業員一人ひとりが心身ともに健康でいきいきと活躍できる環境を築いていきます。従業員の健康は創造力の源であり、より豊かな未来を創出するための基盤です。従業員とその家族、さらには社会全体に対して「なくてはならない」企業を目指し、健康で幸福なライフスタイルを支援する施策を展開します。

私たちは、全ての事業領域において「Well-being(身体的健康・精神的健康・社会的健康・幸福)」を大切に、持続的成長と社会貢献につながる取組みを推進します。

健康経営推進体制



代表取締役社長を最高責任者として、人事部、健康保険組合、産業医・保健師、安全衛生委員会・各支店・営業所の責任者、労働組合が一体となって、従業員及びその家族の心身の健康を維持・増進する取組みを推進しています。

労働安全衛生

当社の主要な国内事業所では、安全衛生委員会を設置し、会社と従業員が協力して安全で快適な職場環境づくりに継続して取り組んでいます。平塚工場では長年の安全への取組みが評価され、神奈川労働局より奨励賞として表彰されました。

健康増進活動

パイロット健康保険組合の運動奨励策の一つである「ウォーキングキャンペーン」は、2か月間ウェブ上のウォーキングマップで模擬的に国内の名所を巡りながら目標歩数達成を目指す取組みであり、2014年の開始以来、多くの国内グループ従業員が参加しています。

また、こころとからだの健康相談窓口を外部に設置し、健康増進へのサポート活動も行っています。

健康診断、ストレスチェック

当社では、毎年秋季に全従業員を対象に健康診断とストレスチェックを行っています。ストレスチェックについては、高ストレス者と選定された従業員から申し出があった場合はもちろんのこと、該当者以外でも希望に応じて産業医による面接を実施しています。従業員の心身の健康づくりを非常に重要なものと考えています。

	2022年	2023年	2024年
健康診断受診率(%)	99.7	100	99.9
ストレスチェック受診率(%)	95.8	94.7	96.4

※対象：当社

人権の尊重

当社グループは、全ての企業活動において、全ての人が生まれながらにして持つ人権を尊重しています。「国際人権章典」(世界人権宣言と国際人権規約)、国際労働機関(ILO)の「労働における基本的原則及び権利に関する宣言」を支持し尊重するとともに、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき人権方針を定めています。

また当社では、従業員一人ひとりの人権を守るための取組みとして、内部通報窓口の設置や内部監査制度を設けるなど、職場環境の整備に努めています。

□ パイロットグループ人権方針

https://corp.pilot.co.jp/company/env/human_rights_policy.html

パイロットグループ環境方針

当社グループは、持続可能な社会の実現に向けて、製品の企画・設計・生産・販売など企業活動のあらゆる面において環境への影響を低減するために、「パイロットグループ環境方針」を定めています。当社グループの役員と従業員が本方針に基づき行動をすることで、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

パイロットグループ環境方針

https://corp.pilot.co.jp/company/env/environmental_policy.html

ISO14001の認証を取得し、

環境マネジメントシステムを構築・運用

当社グループの国内主要生産拠点(伊勢崎工場、平塚事業所[※]、パイロットインキ株式会社津工場・東郷工場・みよし工場、パイロットファインテック株式会社)では、国際規格ISO14001の認証を取得し、環境マネジメントシステムを構築・運用しています。また、パイロットコーポレーション・オブ・ヨーロッパでは、ISO14001の認証取得に加え、EUの環境管理制度であるEMASの認証を取得しています。現在、当社グループ全体で管理する生産拠点において、ISO14001及びEMASの認証を9拠点で受けています。

[※]平塚事業所とは平塚工場、湘南開発センターを含むISO登録上の名称です。

過去4か年の温室効果ガス排出量

		実績			
		2021年	2022年	2023年	2024年
パイロットコーポレーション単体					
スコープ1+2(単位:t-CO ₂)	総排出量	14,524	14,488	12,515	11,975
スコープ1(単位:t-CO ₂)		1,467	1,269	1,074	964
スコープ2(単位:t-CO ₂)	マーケット基準	13,057	13,218	11,440	11,010
	ロケーション基準	—	—	—	12,150
売上高当たりの排出量(単位:t-CO ₂ /百万円)		0.194	0.168	0.158	0.146
スコープ3合計(単位:t-CO ₂) [*]		172,292	179,800	185,988	204,272
パイロットグループ連結					
スコープ1+2(単位:t-CO ₂)	総排出量	—	—	—	24,959
スコープ1(単位:t-CO ₂)		—	—	—	2,525
スコープ2(単位:t-CO ₂)	マーケット基準	—	—	—	20,563
	ロケーション基準	—	—	—	22,434
スコープ3合計(単位:t-CO ₂)		—	—	—	—

^{*}対象カテゴリー：カテゴリー1・カテゴリー2・カテゴリー3・カテゴリー4・カテゴリー5・カテゴリー7・カテゴリー12

過去4か年の廃棄物排出量及び取水量・排水量

		実績			
		2021年	2022年	2023年	2024年
廃棄物排出量(単位:ton)					
総量	排出量	1,015	1,078	998	935
	リサイクル量	711	753	690	621
	埋立処分量	304	325	308	314
産業廃棄物 特別管理廃棄物	排出量	939	985	911	852
	リサイクル量	665	707	629	564
	埋立処分量	274	278	282	288
取水量・排水量(単位:千m ³)					
取水量	総量	94	89	82	79
	上水道	92	87	80	77
	地下水	2	2	2	2
排水量	総量	94	88	81	78
	下水道	42	42	39	39
	河川	52	46	42	39

削減目標

	目標指標	中長期目標(2030)	基準年
温室効果ガス	スコープ1・スコープ2排出量(総量)	基準年比25%削減	2021年
廃棄物	単体売上高あたり産業廃棄物排出量	基準年比10%削減	2021年
取水量	単体売上高あたり取水量	基準年比10%削減	2019年

環境配慮商品シリーズ「BEGREEN」

当社の環境配慮商品の歴史は、1997年に日本国内でスタートしたリサイクル材料を使用した「エコメイト」シリーズの展開から始まりました。循環型社会の実現を目指した取り組みを世界に広げるため、2006年に世界共通環境ブランド「BEGREEN（ビグリーン）」を筆記具業界として初めて立ち上げ、世界中で販売しています。

フランスの工場では、2009年から使用済みPET材を使用した筆記具「B2P(Bottle to Pen)」の生産を行っています。今では、同商品は日本でも生産を行い、グローバルに展開しています。また、この商品のコンセプトは、2025年1月に欧州限定で発売した「FriXion Ball+」にも引き継がれています。



1997年からリサイクル材を活用。使用済みPET材を使用した「B2P (Bottle to Pen)」(画像右)と「FriXion Ball+」(画像左、中央)

世界中のお客様に安心と驚き、楽しさを届けます



当社は190以上の国と地域に商品をお届けしています。各地域の環境法令基準は異なり、文化や嗜好も様々です。世界中のお客様に安心してご使用いただける環境配慮商品の企画・開発を心がけるとともに、さらに驚きや楽しさが伝わるような商品の企画をしていきたいと考えています。

グローバルマーケティング本部グローバル企画部筆記具企画第一課
福地 穂

使用済みペンリサイクルプログラム

2020年4月より、使用済み筆記具を回収してリサイクルするプログラムをテラサイクルジャパン合同会社との協働で実施しています。

回収ボックスは全国600か所以上の学校や商業施設などに設置されており、リサイクルされた筆記具は「パイロット環境教室」の教材として活用されるほか、国内の一部の販売店で限定販売されました。

今後も広くユーザーの皆様にもご参加いただけるプログラムを検討していくとともに、筆記具の廃棄量削減を通じて、環境負荷の低減と循環型社会実現につながる取り組みを継続して進めていきます。



使用済み筆記具を2024年12月までに累計で7,536kg回収しています。これはボールペン75万本に相当します。

環境について考えるきっかけとなるように



「パイロット環境教室」では、使用済みペンリサイクルプログラムで回収した筆記具のリサイクル部品を使ってボールペンなどを組み立てる体験ができます。これまで国内で7,000人以上が参加しており、今後も環境について考えるきっかけとなる場を提供していきたいと思っています。

経営企画部サステナビリティ推進室
芥川 茂

気候変動への取組み

当社グループは、「気候変動への対応」をサステナビリティ重要課題の一つとして特定し、気候変動対策に取り組んでおり、2023年3月、気候関連財務情報タスクフォース(TCFD)提言に賛同を表明しました。

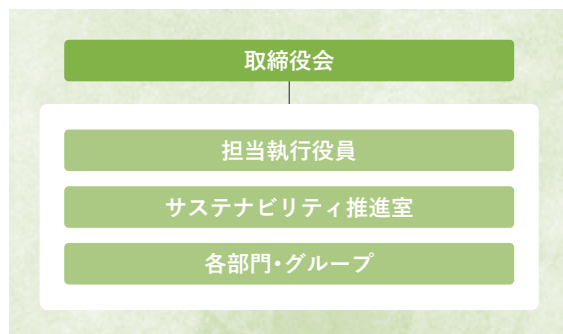
また、気候変動関連リスク・機会が事業にもたらす影響を考慮するために、当社筆記具事業を対象にシナリオ分析を実施。分析対象年は当社グループの「2030年ビジョン」と合わせて2030年としています。分析においては、「脱炭素社会シナリオ(産業革命以前に比べて平均気温が1.5℃～2℃上昇)」と「成り行き社内シナリオ(同4℃上昇)」の2つのシナリオを設定しました。

中長期
目標

2030年までに、スコープ1・2排出量(総量)を、
2021年度比**25%削減**

ガバナンス

当社は、担当執行役員のリーダーシップのもと、気候変動を含む環境への取組み等、サステナビリティに係る各取組みを推進しています。取締役会では、サステナビリティに係る各取組みに関して、担当執行役員あるいは各部門から報告がなされ、監督しています。



戦略

気候変動関連リスク・機会については、TCFD提言で示された事例や筆記具業界におけるリスク・機会の情報を収集し、当社にとっての気候変動関連リスク・機会を特定しました。特定されたリスク・機会のうち、発生可能性と事業への影響の2軸で重要度の評価を行いました。

なお、リスク・機会の整理において考慮した時間軸は短期：0～1年、中期：1～3年、長期：3年以上です。

リスク管理

当社は「経営リスク管理規程」及びこれに付帯して定めた細則やマニュアルに従い、組織横断的なリスク状況の監視を行って経営上の重要事項に係るリスクに対応します。

また、必要に応じて関連する細則やマニュアル等の社内ルールの見直しを行い、社員に周知して危機管理の徹底とモラルの向上が実践できる体制の構築・整備に努めています。今後も継続して、気候変動関連を含むサステナビリティ全般の取組みを推進していきます。

指標と目標

2023年2月、気候変動関連の目標として、2030年度までの温室効果ガス排出量の削減目標を取締役会の承認を経て新たに策定しました。目標の対象範囲は、当社の国内全拠点としています。

平塚工場

これまでLED照明への切り替えや業務用フォークリフトのEV化など、気候変動対応を着実に進めてきました。2024年には事業所内に新たに竣工した3棟で太陽光パネルの設置を進めるなど、より積極的な対応を推進しています。今後建設を予定している新棟にも太陽光パネルを設置するほか、業務用車両のEV化も予定しています。

また、資源循環の取組みとして、金属類、樹脂類の分別回収とその再利用はもちろん、軸に木材を使用したシャープペンシル、ボールペン「S20」に使用した含浸カバ材の切くずの再利用に向けた検討を始めています。切くずを産業廃棄物として社外に出すのではなく、有効資源として自社で使えるように工夫することで、サステナブルな社会の実現に貢献していきます。



2024年から太陽光パネル設置を推進。
木材切くずの再利用を検討中。



伊勢崎工場

射出成形後に樹脂部品として不要となった部分を粉碎して再利用しています。樹脂の廃材は分別してマテリアルリサイクルやサーマルリサイクルに活用しています。

また、ボールペン、シャープペンシルに使用する口金の原材料である真鍮材の切りくずを回収し、材料メーカーと協力して新たな真鍮丸棒材に蘇らせています。押出成形後のシャープ芯や端材は、粉碎して一定量を材料に混ぜて再利用しています。

メッキ生産施設では、排水対応として下水道法に則り、水素イオン濃度や温度を毎月定期的に測定・管理しています。

化学物質管理では、有機溶剤を使用する職場において、法規制に則りながら自社で設定したISO14001基準に準じて使用量や気化量を監視及び測定し管理しています。

省エネ施策としては、照明使用時間の長い製造現場のエリアから天井照明のLED化を進めています。



量産品のリサイクルの徹底と照明のLED化を推進。

パイロットインキ みよし工場

組立棟・水性インキ棟に太陽光パネルを設置し、2024年1月から太陽光発電を開始しています。この再生電力は工場内の全ての建物で使用可能であり、2024年は5月から9月まで、晴天であれば昼間の発電電力を筆記具の製造とインキ製造に使用することができています。

さらに、組立棟内にあるモニターでは、太陽光パネルの電力発電量と各棟の電力使用量をリアルタイムに確認できるようにしており、省エネルギーに対する意識を高めています。

2023年7月からISO14001取得に向けた活動を始め、2024年からは工場全体に活動を拡大し、同年10月にISO14001の認証を取得しました。ISO活動を通じて環境課題への意識を高め、筆記具の生産に活かしています。



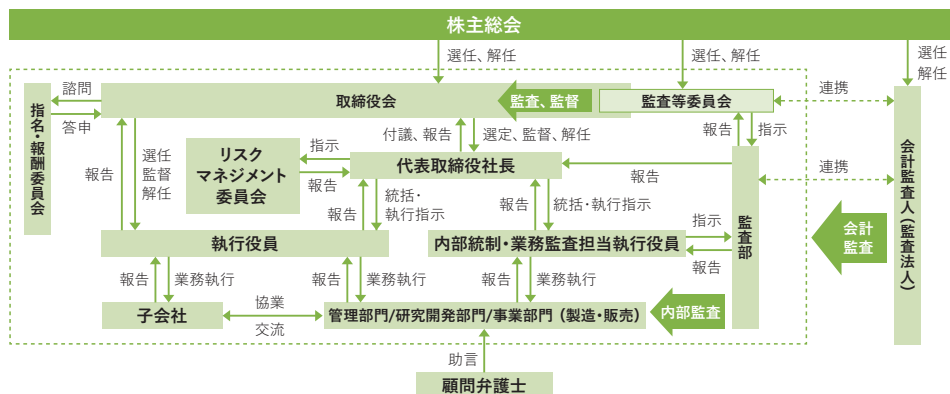
モニターではリアルタイムに太陽光発電量を確認可能。ISO14001を新規に取得。

基本的な考え方

当社グループは、経営の客観性と透明性を高め、培われてきた伝統と技術を継承し、時代や環境の変化に対応しながら、世界中の株主様をはじめお客様、従業員、地域社会等の声を経営に活かす、より実効性のあるコーポレート・ガバナンス体制を整え、その強化、充実に努めていきます。この取組みをより強固なものとするため、当社は機関設計として監査等委員会設置会社を選択しています。

コーポレート・ガバナンス体制

当社は、監査等委員会による監査・監督体制を整備し、多様性のある社外取締役構成による経営監督機能を持つ取締役会と監査等委員会による取締役会の監査・監督により、客観性、透明性を高めたガバナンス体制を整備しています。業務執行取締役、執行役員は、監督と執行の分離を図り、取締役会から権限委譲されたなかで、迅速に責任ある意思決定を行い、業務を遂行します。また、取締役会の任意の諮問機関として、指名・報酬委員会を設置し、取締役会への答申を行っています。



●取締役会

取締役会は独立社外取締役5名を含む10名で構成され、取締役会規則に基づき、当社の経営に関わる重要事項等の審議、決定を行うとともに、業務執行を含め経営

全般に対する監督を行っています。取締役会が法令の範囲内で取締役に對し権限委譲することにより、監督と業務執行の役割を明確化し、業務執行の意思決定を迅速化するとともに、取締役会は経営の基本方針や戦略等、重要度の高い課題の議論により注力できる体制となっています。

●監査等委員会

監査等委員会は独立社外取締役2名を含む3名で構成され、委員のうち1名は常勤監査等委員です。監査等委員会は、監査等委員会規則及び関連する社内規程等に基づき、独立性と実効性を確保する体制を整備し、会計監査人から監査報告を受けています。また、内部統制部門との連携による組織的監査、取締役会をはじめとする重要な会議への出席、業務や財産の状況の調査、会計監査人の選解任や監査報酬に係る権限の行使等を通じて、取締役会の意思決定及び取締役の職務執行の監査・監督を行っています。

●指名・報酬委員会

経営陣幹部・取締役の指名・報酬等に係る取締役会の機能の独立性・客観性を強化し、説明責任を果たすため、取締役会の任意の諮問機関として、独立社外取締役が委員の過半数である指名・報酬委員会を設置しています。委員長は独立社外取締役が務めており、指名・報酬委員会の独立性を確保しています。

また、指名・報酬委員会では、取締役候補者の選定や報酬等、取締役会から諮問を受けた事項について審議し、取締役会に対して答申を行っています。

●リスクマネジメント委員会

当社は、グループの業績や事業の継続に影響を与える不確実要因をリスクとしてとらえ、グループの事業に係るリスクを適切かつ一元的に管理することを目的に、リスクマネジメント委員会を設置しています。議長は代表取締役社長が務め、委員は執行役員を兼務する取締役と業務執行を担当する執行役員より構成され、常勤監査等委員がオブザーバーとして参加しています。

●会計監査人

当社は会計監査人としてアーク有限責任監査法人を選任し、会計監査を受けています。

業務執行体制

・執行役員制度

経営の監督機能と業務執行機能を明確に分離するために執行役員制度を採用し、効率的かつ迅速な業務執行を図っています。

・経営執行会議

業務執行の重要事項を決定するための審議機関として、執行役員を兼務する取締役と業務執行を担当する執行役員を構成員とする経営執行会議を設置し、効率的かつ迅速な意思決定に資する審議を行っています。

・内部監査機能

グループ全体の内部監査及び財務報告に係る内部統制の有効性を評価するために、監査部を設置しています。

・部長会

執行役員を兼務する取締役と執行役員、各部門責任者が出席して経営全般にわたる必要事項の連絡・意見調整及び状況・課題認識の共有化を図っています。

なお、当社が機関設計として監査等委員会設置会社を選択している理由は以下のとおりです。

・取締役会は客観的な観点で業務執行を監督し、業務執行取締役・執行役員は迅速に責任ある意思決定を行う、という明確な役割分担を通じてコーポレート・ガバナンスの実効性を向上させるため。

・ステークホルダーの声を経営に活かし、持続的な成長と価値創造を可能にする経

営基盤を構築するため。当社の取締役会は多様性のある独立社外取締役を選任しており、客観性、透明性を高めたガバナンス体制を整備しています。また、取締役会の任意の諮問機関として、指名・報酬委員会を設置し、取締役会への答申を行っています。

取締役及び経営陣幹部（執行役員）の選解任と候補者の指名

当社は、取締役及び経営陣幹部（執行役員）として株主からの経営の委任に応え、経営に関する豊富な経験と高い見識を有し、取締役及び経営陣幹部（執行役員）の職務と責任を全うできる人財を候補者として選任する方針としています。

この方針に基づき、取締役の選任については、代表取締役社長が取締役会からの委任を受けて取締役候補者の原案を作成し、取締役会の諮問機関である指名・報酬委員会の審議、答申を受けた後、取締役会の決議を経て株主総会にて選任しています。

監査等委員である取締役候補の指名については、適切な経験、能力及び必要な財務、会計、法務に関する知識を有している者を含むことを前提に、監査等委員会の同意を得たうえ、指名・報酬委員会の審議、答申後、取締役会での決議を経て株主総会にて選任しています。

また、経営陣幹部（執行役員）についてもこの方針に基づき、代表取締役社長が候補者原案を作成して指名・報酬委員会に提案し、同委員会からの答申を受けて取締役会において決定しています。

なお、取締役及び経営陣幹部（執行役員）の解任方針については、法令、定款に違反する等の不正行為がある場合や、心身の故障により職務遂行に支障が生じその回復が見込めない場合、あるいは業績等の適切な評価を踏まえ、取締役及び経営陣幹部（執行役員）がその機能を十分発揮していないと認められる場合などとし、選任の場合と同様の手続きを経て解任手続きを行うこととしています。

また、CEOの選解任については、選定又は解任基準を踏まえ、指名・報酬委員会からの審議、答申を経た上で、取締役会の決議により決定します。

取締役会としての知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模等

当社取締役会は、経営戦略に照らして自らが備えるべきスキル等を特定した上で、取締役会の全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に関する考え方を定め、各取締役が果たすべき役割発揮の期待スキルを一覧化したスキル・マトリックスを開示しています。

取締役の兼任状況

社外取締役を含む取締役は、その役割・責務を適切に果たすために必要となる時間・労力を取締役の業務に集中できるよう、取締役が他の会社役員を兼任する場合には、取締役社長が兼任承認をする定めとしています。

関連当事者間の取引

当社取締役会は、当社役員との競業取引及び利益相反取引について「取締役会規則」に基づき取締役会の決議を経るべきことと定めています。また、当社の監査等委員会は、取締役の利益相反取引について「監査等委員会規則」に基づき監査等委員会の決議を経るべきことと定めています。当社は、「関連当事者の開示に関する会計基準」及び「関連当事者の開示に関する会計基準の適用指針」に基づき、当社の財政状態や経営成績に影響を及ぼす可能性のある関連当事者を1年に1回調査・特定し、当該関連当事者との取引の有無や当該取引の重要性を確認のうえ、開示対象となる取引がある場合は、適時・適切に開示を行うこととしています。

取締役会の実効性に関する分析・評価

当社取締役会は、経営の客観性と透明性を高め、より実効性のあるコーポレート・ガバナンス体制の強化、充実化に努めるため、毎年、各取締役の自己評価を参考にしつつ、取締役会全体の実効性について分析・評価を行っています。

●2023年度実効性評価の抽出課題

- | | |
|----------------|---------------------|
| ① 取締役会の構成 | ④ わかりやすい資料の検討 |
| ② 監督と執行の役割の明確化 | ⑤ 社外取締役への事前説明・対話の充実 |
| ③ 経営方針・戦略の議論強化 | ⑥ 投資家への説明強化 |

●2023年度実効性評価の抽出課題に対する2024年度の主な取組みの結果

- ① に対して
 - ・ 取締役員数の適正数の検討
 - ・ 監査等委員数の適正数の検討・見直し
 - ・ 女性取締役育成に向けた職場環境整備と部門長候補の女性採用計画策定
 - ・ 経営人財育成プログラムのサクセッションプロセスの本格稼働
- ② に対して
 - ・ ガイドラインの運用基準(取締役会付議基準)の改訂による執行側への権限委譲の促進
- ③ に対して
 - ・ 取締役会規則への「協議事項」の追加及び「協議事項」として経営戦略・経営計画の議論の実施
- ④ に対して
 - ・ 取締役会資料のフォーマットの見直しによる論点の明確化
 - ・ 取締役会事務局増員(1名)及び専門組織化に向けた検討
- ⑤ に対して
 - ・ 社外取締役会懇談会の実施
- ⑥ に対して
 - ・ IR室を中心に投資家への説明会実施

●2024年度評価のプロセス・方法

2024年度の実効性評価では、独立性及び客観性を確保するため、各評価プロセスにおいて外部機関を活用しました。

評価プロセス及び方法は以下のとおりです。

- ・全取締役(13名)を対象としたアンケート
- ・代表取締役へのインタビュー
- ・社外取締役(監査等委員除く)へのインタビュー
- ・アンケート及びインタビューの回答内容を集計・分析
- ・分析結果について、取締役会が審議のうえ自己評価

・評価項目

- | | |
|---------------|---------------|
| 1. 取締役会の役割・機能 | 4. 内部統制等の整備 |
| 2. 取締役会の規模・構成 | 5. 社外取締役の活用 |
| 3. 取締役会の運営 | 6. 株主・投資家との関係 |

●2024年度 評価結果の概要

当社取締役会は機関設計の変更や執行側への権限委譲などの取組みを通じ、監督機能を強化してきました。

2024年度は、前年度実効性評価の抽出課題に対する取組みにより取締役会の機能向上が確認されたほか、下記事項が確認されたことにより、当社取締役会は実効性を確保していると評価しています。引き続き、当社取締役会が実効性を発揮するため、確認された強みに関する取組み等を強化していきます。

●2024年度に認識された強み

- (1) 株主・投資家との対話内容の取締役会への適切な報告
- (2) 内部統制の適切な運営

●2024年度に認識した課題

- ① 経営戦略に関する議論
- ② 取締役会の構成
- ③ 社長後継者計画を含む指名戦略に関する議論
- ④ 海外子会社のグループガバナンス



●2025年度 の取組み方針

- ① に対して
 - ・重要な業務執行の決定に関する権限の執行側への委譲の推進
 - ・事業ポートフォリオ・サステナビリティなどの経営戦略に関する議論の実施
 - ・社外取締役に対する事前説明の充実化
- ② に対して
 - ・取締役員数の適正化、社外取締役の割合の増加
 - ・女性取締役候補の採用・育成
- ③ に対して
 - ・社長後継者計画の一環としての経営人財育成プログラムの継続
- ④ に対して
 - ・海外子会社を含む子会社による取締役会への報告体制の更なる強化

取締役に対するトレーニングの方針

当社は、取締役がその役割や責務を果たすため、育成計画に基づき必要となる知識の習得又は適切な更新として、外部セミナーの受講や外部講師招聘による研修機会等を設けています。また、社外取締役に対しては、当社グループの歴史や事業について理解を深めるため、就任時にこれらの説明を行うとともに、当社事業物件視察等の機会を設けています。また、経営陣幹部の執行役員については、就任時に第三者機関による外部研修合宿の機会を提供しており、それらの費用は会社負担としています。

株主との建設的な対話に関する方針

当社は、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するため、株主との建設的な対話を進めるよう努めています。株主・投資家等との対話については、担当取締役を統括責任者とし、2024年7月よりIR室を新設。ご要望に応えられる範囲内で関係部門と連携し、専任メンバーにて対応しています。

対話の手段

株主総会をはじめ、四半期決算発表後の個別ミーティングにおいて、証券アナリスト、投資家等へ経営状況や事業活動について説明しています。また、ホームページに株主総会招集ご通知、決算情報、中期経営計画資料、有価証券報告書等を掲載し、可能な限り、日英同時開示に努めています。また、代表取締役による決算説明会を年2回実施しています。

証券アナリスト、投資家等との対話において把握した意見・期待・懸念は、四半期ごとに取締役会に報告するとともに、活動報告として執行役員や関連部署にもフィードバックを行っています。経営の参考とするとともに、フィードバックを踏まえて、情報開示内容の見直し・充実を実行しています。

取締役の報酬

●基本方針

取締役(社外取締役及び監査等委員である取締役を除く)の報酬制度は、固定報酬である基本報酬と毎期の業績に連動した期末報酬及び株式報酬で構成されています。基本報酬については、役員個々の職務と責任に応じて役員報酬基準表をもとに算出し、期末報酬については、会社の業績に連動し、株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で、指名・報酬委員会の諮問の上、取締役会の決議により決定し、株式報酬については、株主総会で決議された報酬限度額及び株式数の範囲内で株式交付規程の定めにより決定することを基本方針としています。社外取締役及び監査等委員である取締役については、その役割と独立性の観点から、基本報酬のみとしており、監査等委員である取締役の報酬額については、監査等委員である取締役の協議により決定しています。

●基本報酬(金銭報酬)の個人別の報酬等の額の決定に関する方針

月例の固定報酬とし、役位、職責、在任年数に応じて他社水準、当社の業績、従業員給与の水準等を考慮しながら、総合的に勘案して決定します。

●業績連動報酬等並びに非金銭報酬等の内容及び額又は数の算定方法の決定に関する方針

業績連動報酬は、期末報酬(金銭報酬)と株式報酬(非金銭報酬)から構成しています。期末報酬は、連結経常利益の金額に応じ期末報酬基準額を算定し、連結売上高及び連結営業利益に応じて支給金額を決定し、毎年一定の時期に支給しています。また、株式報酬については、固定部分と業績連動部分から構成され、株式交付規程の定めにより決定します。固定部分については、役位に応じて報酬額を決定し、業績連動部分については、毎事業年度の連結売上高、連結営業利益及び連結ROE並びに社会価値指標を考慮しながら報酬額を決定し、原則として中期経営計画の終了後に業績に応じて算定された株式を交付等します。あわせて、株式報酬については、株式交付規程に基づいて個人別の交付数等は決定され、非違行為等の株式交付

規程に定められた所定の条件が認められる場合には株式報酬の返還が行われることとします。

なお、業績指標は、各役員に対して連結経営全体への意識を持たせる目的で選定をしています。

●取締役の個人別の報酬等について

取締役の種類別の報酬割合については、当社と同程度の事業規模や関連する業種に属する企業を参考に決定をしています。なお、上位の役位ほど業績連動報酬のウェイトが高まる構成とし、報酬等の種類ごとの比率の目安(社長)は、基本報酬：期末報酬：株式報酬＝6：2：2としています(連結業績予想100%達成の場合)。

個人別の報酬額については取締役会決議に基づき、代表取締役社長がその具体的内容について委任を受けるものとし、権限の内容は、各取締役の基本報酬の額及び各取締役の担当事業の業績を踏まえた期末報酬の評価配分としています。なお、株式報酬は、金銭報酬の報酬枠とは別枠で株主総会において決議された限度額を上限として、指名・報酬委員会への諮問・答申を経て取締役会決議により制定された株式交付規程の規定に従い、一定のポイントを付与することとしています。

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)			対象となる 役員の員数 (名)
		基本報酬	期末報酬	株式報酬	
取締役 (監査等委員及び 社外取締役を除く)	286	227	34	23	7
監査等委員 (社外取締役を除く)	23	23	－	－	2
社外役員	50	50	－	－	5

(注) 1. 上表には2024年3月28日開催の第22期定時株主総会終結の時をもって退任した監査等委員(社外取締役を除く)1名を含んでいます。
2. 株式報酬(BIP信託)として、当事業年度において付与が見込まれたポイント数に基づき、役員株式給付引当金繰入額23百万円を計上しています。

執行役員の報酬

●報酬の構成と決定プロセス

執行役員の報酬は、取締役(社外取締役及び監査等委員である取締役を除く)と同様、固定報酬である基本報酬と毎期の業績に連動した期末報酬及び株式報酬で構成されています。なお、株式報酬については、第23期定時株主総会で承認された株式報酬制度の変更に合わせ、2025年に新たに導入されました。

基本報酬については、役員個々の職務と経験に応じて役員報酬基準表をもとに算出し、期末報酬については、会社の業績を勘案し、中期経営計画の成果により代表取締役社長の決裁で決定しています。また、株式報酬については、固定部分と業績連動部分から構成され、株式交付規程の定めにより決定します。固定部分については、役位に応じて報酬額を決定し、業績連動部分については、毎事業年度の業績等に応じて決定されます。

●業績連動報酬に係る指標

期末報酬については連結営業利益等に連動しています。株式報酬の業績連動部分については、毎事業年度の連結売上高、連結営業利益及び連結ROE並びに社会価値指標を考慮しながら報酬額を決定し、原則として中期経営計画の終了後に業績に応じて算定された株式を交付等します。あわせて、株式報酬については、株式交付規程に基づいて個人別の交付数等は決定され、非違行為等の株式交付規程に定められた所定の条件が認められる場合には株式報酬の返還が行われることとします。

コンプライアンス

社是である「三者鼎立」の基本的経営理念のもと、当社グループ共通の行動規範である「パイロットグループ行動規範」を制定し、全ての役員及び社員が取るべき行動を周知することで、コンプライアンスを優先とする行動の徹底に努めています。

●推進体制

当社及び主要な国内子会社では、コンプライアンス担当役員のもと、各部門のコンプライアンス推進リーダーを中心にし、日常的にコンプライアンスの推進を図っています。また、その他国内外子会社では、当社の内部統制システムに関する基本的な考え方に従い、それぞれの実情に即した適切な内容と方法でコンプライアンスを推進しています。

●コンプライアンス教育

当社は、1年に1度コンプライアンス推進部門より「コンプライアンスガイド」を発行し、コンプライアンス推進リーダーの教育や社員の意識向上を図っています。また、当社グループでは、業務に必要なコンプライアンスに関する知識を定着させるため、遵守すべき法令や社内ルール等の教育や研修を実施しています。

●内部通報制度

当社グループは、法令、社内規程や行動規範、あるいは企業倫理や企業が果たすべき社会的な責任に反するコンプライアンス違反行為など不祥事の予防及び早期発見、会社の自浄能力の向上や社会的信頼性を確保するため社内通報制度を導入しています。当社では、通報窓口として社内窓口、社外窓口、監査等委員会窓口の3つを設置し運用しています。

●腐敗行為防止

当社グループは、贈収賄等をはじめとするあらゆる形態の腐敗行為の防止に努め、高い倫理観のもと誠実に行動し、社会から信頼を得ることを目的として腐敗・贈

収賄防止方針を定めています。

 パイロットグループ腐敗・贈収賄防止方針

https://corp.pilot.co.jp/company/env/anti-corruption_and_bribery_policy.html

●内部統制

当社の業務の適正を確保するための体制について、取締役会で内部統制基本方針を決議し、整備を進めています。

1. 取締役、執行役員及びその他の使用人の職務執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制
2. 取締役、執行役員及びその他の使用人の職務執行に係る情報の保存及び管理に関する体制
3. 損失の危険の管理に関する規程その他の体制
4. 取締役、執行役員及びその他の使用人の職務執行が効率的に行われることを確保するための体制
5. 当社及び子会社からなる企業集団における業務の適正を確保するための体制
6. 監査等委員会の職務を補助すべき使用人に関する事項、当該使用人の取締役（監査等委員である取締役を除く）からの独立性及び当該使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項
7. 取締役（監査等委員である取締役を除く）、執行役員及び使用人が監査等委員会に報告するための体制、その他の監査等委員会への報告に関する体制、並びに報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制
8. 監査等委員の職務の執行について生ずる費用の前払又は償還の手続その他の当該職務の執行について生ずる費用又は債務処理に係る方針に関する事項
9. 監査等委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制
10. 財務報告の適正性を確保するための体制の整備
11. 反社会的勢力の排除に向けた体制の整備

 内部統制基本方針

https://corp.pilot.co.jp/company/env/ic-basic_policy.html

リスクマネジメント体制

当社は、「パイロットグループ リスクマネジメント規程」に基づき、当社及び子会社の経営に影響を及ぼすリスクの管理及び損失の最小化を図ります。また、当該規程に基づきリスクマネジメント委員会を設置し、リスクの回避・低減など、対応の強化を図ります。

リスクが顕在化した場合は、「経営リスク管理規程」に基づき、損失を抑制するための具体策を迅速に決定し実行する組織として対策本部を設置し、適切に対応します。

内部監査部門は、各部門のリスク管理の状況を監査し、その活動を定期的に取り締役会、監査等委員会及び経営執行会議に報告します。

子会社は、当社が定める「パイロットグループ リスクマネジメント規程」及び「経営リスク管理規程」の趣旨を理解し、損失の危険の管理に関する規程その他の体制を構築し、法令及び各社を取り巻く環境に配慮して経営リスクに対処します。

また、子会社に損失の危険が生じた際は、「パイロットグループ会社管理規程」に基づき、当社への報告を義務付けます。当社は、子会社からの報告に応じて関係部門で当該リスクの発生の可能性及び影響度を分析し、経営に重大な影響を及ぼすリスクを識別し、重点的に対策を講じるべきか判断します。

事業等のリスク

当社は、グループの事業に係るリスクを適切かつ一元的に管理することを目的にリスクマネジメント委員会を設置し、優先すべきリスクから対応策を講じることで、グループへのリスクの低減とリスク顕在化時の損失の最小化を図っています。様々な想定をもとに特定したリスクを顕在化した場合の影響度と発生の可能性により評価を行った結果、有価証券報告書に記載した事業の状況や経理の状況等に関して、連結会社の財政状態や経営成績及びキャッシュ・フローの状況に重要な影響を与える可能性があるとして経営者が認識したリスクは以下のとおりです。

- (1) 市場の変化に関連するリスク
- (2) 為替相場の変動に関連するリスク
- (3) 投資資本に関連するリスク
- (4) 国際税務に関連するリスク
- (5) 自然災害に関連するリスク
- (6) 原材料等調達に関連するリスク
- (7) 事業展開に関連するリスク
- (8) 情報システムに関連するリスク
- (9) 人財の確保や育成及び退職に関するリスク
- (10) 製品の品質管理及び製造物責任に関連するリスク
- (11) 知的財産権の保護及び訴訟に関連するリスク
- (12) 環境規制に関連するリスク
- (13) コンプライアンスに関連するリスク
- (14) 固定資産に関連するリスク

事業等のリスク

<https://corp.pilot.co.jp/ir/management/risk.html>

情報セキュリティ

当社は、社会的責任を担う企業として情報リスク管理の重要性を認識し、不正アクセスや情報漏洩、システム災害等の脅威から情報資産(情報そのものとコンピュータ、記録媒体などの装置類)を守り、情報セキュリティの向上に努め、健全で豊かなコミュニケーション社会の構築を目指していきます。

パイロットグループ情報セキュリティポリシー

https://corp.pilot.co.jp/company/env/info_security_policy.html



代表取締役社長
藤崎 文男

所有株式数 11,400

1984年 4月 パイロット万年筆株式会社
(現株式会社パイロット
コーポレーション)入社
2011年 9月 当社経営企画室長
2015年 3月 当社執行役員
2019年 3月 当社上席執行役員
2022年 3月 当社取締役上席執行役員
2024年 3月 当社代表取締役社長
社長執行役員(現任)



代表取締役
小平 岳志

所有株式数 4,500

1985年 4月 パイロット万年筆株式会社
(現株式会社パイロット
コーポレーション)入社
2015年 3月 平塚事業所製造部長
2015年 3月 当社執行役員
2022年 3月 当社取締役上席執行役員
2025年 3月 当社代表取締役専務執行役員
(現任)



取締役
横山 和彦

所有株式数 10,900

1983年 4月 パイロット万年筆株式会社
(現株式会社パイロット
コーポレーション)入社
2004年 4月 当社東北支社長
2015年 3月 当社執行役員
2021年 3月 当社取締役上席執行役員(現任)



取締役
畑野 且次

所有株式数 7,100

1984年 4月 パイロット万年筆株式会社
(現株式会社パイロット
コーポレーション)入社
2011年 7月 当社企画業務部長
2015年 3月 当社執行役員
2022年 3月 当社取締役上席執行役員(現任)



社外取締役
村松 昌信

所有株式数 1,000

1983年 3月 公認会計士登録
税理士登録(2021年11月登録抹消)
1989年11月 仰星税理士法人代表社員
2012年11月 仰星税理士法人代表社員
2013年 6月 八千代工業株式会社社外監査役
2020年 3月 当社社外取締役
2021年12月 税理士法人麻布パートナーズ
常勤顧問(現任)
2022年 3月 当社社外取締役(監査等委員)
2024年 3月 当社社外取締役(現任)



社外取締役
柴田 美鈴

所有株式数 —

2000年10月 弁護士登録
2001年11月 NS総合法律事務所パートナー
弁護士(現任)
2007年10月 金融庁監督局総務課信用機構
対応室課長補佐
2017年 4月 司法研修所民事弁護教官
2017年 6月 デリカフーズホールディングス
株式会社社外取締役(現任)
2020年 6月 SOMPOホールディングス
株式会社社外取締役(現任)
2020年 6月 株式会社スペースバリュー
ホールディングス社外取締役
2023年 3月 当社社外取締役(現任)



社外取締役
河野 弘

所有株式数 —

1985年 4月 ソニー株式会社
(現ソニーグループ株式会社)入社
2003年 4月 ソニーエレクトロニクス(米国)SVP
2012年 4月 ソニーマーケティング株式会社
代表取締役社長
2012年 6月 ソニー・コンピュータ
エンタテインメント取締役
2018年 4月 ソニーイメージングプロダクツ&
ソリューションズ株式会社
代表取締役副社長
2021年 4月 ソニー株式会社執行役員常務
2024年 4月 合同会社オフィスK 代表(現任)
2024年 6月 株式会社コンフィデンス・
インターワークス社外取締役(現任)
2025年 3月 当社社外取締役(現任)



取締役(常勤監査等委員)
雑村 吉浩

所有株式数 13,100

1983年 4月 パイロット万年筆株式会社
(現株式会社パイロット
コーポレーション)入社
2011年 7月 当社経理部長
2020年 3月 当社常勤監査役
2022年 3月 当社取締役(常勤監査等委員)
(現任)



社外取締役(監査等委員)
神山 敏蔵

所有株式数 500

2001年 4月 公認会計士登録
2010年11月 税理士登録
2010年11月 税理士法人神山会計代表社員(現任)
2013年 7月 株式会社エーティーエルシステムズ
監査役(現任)
2015年 7月 神山敏蔵公認会計士事務所開設
2015年10月 あると築地有限責任監査
法人代表社員(現任)
2020年 3月 当社社外監査役
2022年 3月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)
2023年 6月 株式会社平凡社監査役(現任)



社外取締役(監査等委員)
藤田 嗣潔

所有株式数 500

2000年 4月 弁護士登録
2000年 4月 永田町法律事務所パートナー
弁護士(現任)
2022年 3月 当社社外取締役(監査等委員)
(現任)

(注) 1. 取締役 柴田美鈴氏の戸籍上の氏名は小山美鈴です。
2. 当社は執行役員制度を導入しています。なお、取締役を兼務しない執行役員は12名です。

氏名	役職	選任理由	スキル・マトリックス								
			●：特に期待する項目　○：期待する項目								
			①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨
藤崎 文男	代表取締役社長	当社において、経理部門、企画部門、海外営業部門等の多岐にわたる部門で豊富な経験と実績を有しており、2019年からは海外子会社の社長を経験する等、多大な貢献をしてきました。2022年より取締役として、国内・国外の営業部門等の責任者を務め、2024年より代表取締役に就任し、その実績から適任と判断しました。	●	●	●	●	●	●	●	●	●
小平 岳志	代表取締役	当社において、生産部門、企画部門で豊富な経験と実績を有しており、2015年に執行役員就任後は、平塚事業所製造部長として生産部門を牽引した後、2016年から経営企画室長を務め、企業価値向上へ多大な貢献をしてきました。その実績から適任と判断しました。	●	●	●		●	○	●	●	●
横山 和彦	取締役	当社において、国内営業部門、企画部門で豊富な経験と実績を有しており、多大な貢献をしてきました。2015年より執行役員として開発部門、総務部門の責任者、海外子会社の社長を経験する等、その実績から適任と判断しました。	●		○	○	○	○	○	●	●
畑野 且次	取締役	当社において、産業資材営業部門、企画部門、業務部門で豊富な経験と実績を有しており、2015年に執行役員就任後は、人事部長として人事部門を牽引し、企業価値向上へ多大な貢献をしてきました。その実績から適任と判断しました。	●	●	○		○			●	●
村松 昌信	社外取締役	公認会計士及び事業会社の監査役等としての専門知識を活かし、2020年に当社社外取締役、2022年に当社社外取締役（監査等委員）、2024年に当社社外取締役に就任以来、適切な助言を行っています。加えて、取締役会の監督機能の強化と透明性の確保に対する貢献が期待され、当社の社外取締役としての職務を公正かつ適切に遂行できるものと判断しました。公認会計士の専門的な知見を活かし、主に会計的な観点から経営全般の監督機能の強化のため尽力することを期待します。	●			○				●	●
柴田 美鈴	社外取締役	弁護士及び事業法人の社外取締役として、豊富な知識と経験並びに幅広い見識を活かし、2023年に当社社外取締役就任以来、適切な助言を行っています。加えて、取締役会の監督機能の強化と透明性の確保に対する貢献が期待され、当社の社外取締役としての職務を公正かつ適切に遂行できるものと判断しました。弁護士としての専門的な知見を活かし、主に法的な観点から経営全般の監督機能の強化のため尽力することを期待します。	●	○	○					●	●
河野 弘	社外取締役	民間の事業会社の役員として、豊富な知識と経験並びに幅広い見識を有しており、その幅広い見識をもって、当社の社外取締役としての職務を公正かつ適切に遂行できるものと判断しました。事業会社での経営経験と幅広い見識を活かし、当社経営全般への監督とアドバイスを期待します。	●			○	○			●	●
雑村 吉浩	取締役 （常勤監査等委員）	当社において、経理、財務部門で海外赴任や部門長を務め、豊富な経験と実績を有しています。2020年に当社常勤監査役、2022年に当社取締役（監査等委員）就任以来、この経験と知識を活かし、当社グループの持続的な企業価値の向上を目指すにあたり、当社の経営を適切に監査しています。				○				●	●
神山 敏蔵	社外取締役 （監査等委員）	公認会計士及び税理士並びに事業会社の監査役等としての専門知識に加え、国際的な会計実務の経験も有しています。2020年に当社社外監査役、2022年に当社社外取締役（監査等委員）就任以来、その幅広い見識をもって、当社の取締役としての職務を適切に遂行しています。公認会計士及び税理士の専門的な知見を活かし、主に税務・会計的な観点から経営全般の監督機能及び利益相反の監督機能の強化のため尽力することを期待します。				○				●	●
藤田 嗣潔	社外取締役 （監査等委員）	法律の専門家としての豊富な経験と高い見識を有しています。2022年に当社社外取締役（監査等委員）就任以来、その幅広い見識をもって、当社の取締役としての職務を適切に遂行しています。弁護士としての専門的な知見を活かし、主に法的な観点から経営全般の監督機能及び利益相反の監督機能の強化のため尽力することを期待します。		○						●	●



社外取締役
柴田 美鈴

パーパスに基づいた企業風土の醸成に 社外取締役として貢献していきます

株主を代表する立場として、様々な意見や活動を行う

私は、社外取締役に務めるにあたっては、株主を代表する立場であることを忘れないように心掛けています。社外の視点により、社内の常識や慣行に対し、率直な意見や質問を投げかけることで、当社の意思決定の透明性や適切性の確保につなげていくことが自身の役割と認識しています。また、弁護士であるという点は、事実に着眼した質問力やリーガルマインド、リスクに対する感度への期待だと考えています。

当社の取締役会は風通しがよく、発言しやすい雰囲気があります。社外や投資家の意見に対して、真正面から対応しようとする誠実さと聞く力のある取締役会だと思います。例えば、2025-2027中期経営計画の策定に当たっては、戦略の必要性や妥当性、実現要素、ステークホルダーへの伝わりやすさなど、多様な観点から議論がなされまし

た。その中で私は、IR活動を通じた株主との対話内容を本中計に適切に反映してほしいと求めたところ、積極的に対応する姿勢が見られ、本中計に反映されたと思っています。本中計の策定プロセスは、前中計の課題や株主からの要望・指摘に照らした当社の現在地を認識したうえで、多面的な検討を行い、丁寧に組み立てられたものと評価しています。引き続き積極的かつ真摯に株主との対話がなされることを期待します。

取締役会に出席する以外にも、当社の現状をより理解するために、経営執行会議や新商品説明会への参加、工場見学など、執行の議論に触れたり従業員と対話する機会をいただいています。工場見学で印象的だったのは、工場がとても清潔であり、整頓への意識の高さが伝わってきたことです。品質の確保のために非常に重要であり、長年それを維持している真面目な気風が表れていると思います。従業員の皆さんとの対話からは、高品質の製品を生み出す仕事への誇りが伝わってきます。これらは当社のとても優れた特徴であると感じています。

スピード感をもった環境変化への対応や多様性の深化などをサポート

昨今の企業環境は、労働市場や気候変動、テクノロジー、サプライチェーンにおける人権など、変化が非常に激しく、スピード感を持った対応が求められています。当社も進化を加速させるため、これらのリスク・機会の意識を経営層が強く持つとともに、従業員一人ひとりが仕事の中で自分ごと化することが重要だと考えています。

取締役会においては、常に社長より、意思決定のスピードアップへの意識が発せられています。適切な権限委譲による意思決定の迅速化に向け、取締役数の削減を行い、取締役会の決議事項を絞り、執行役員への権限委譲を促進する方針が着実に進められています。取締役会の多様性は、現状女性が私一人ですが、若手従業員との直接対話を通じて女性活躍には大いに期待しており、今般設置されたダイバーシティ担当部署の取組みにも注目をし、意見交換や発言を続けていきたいと思っています。

また、パーパスについて経営層と従業員が直接対話を行う「役員キャラバン」を実施し、意識の共有を進めたことは、大変良い取組みと評価しています。当社が、これからもパーパスに基づいた取組みを継続していくことに期待し、私自身も社外取締役として必要な貢献をしたいと考えています。

11年間の主要連結財務データ

	単位	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
売上高	百万円	90,268	99,164	98,350	104,117	104,038	103,714	87,096	103,057	112,850	118,590	126,168
国内		31,656	34,059	35,220	34,626	33,318	31,254	24,862	25,058	26,649	28,923	30,312
海外		58,612	65,104	63,130	69,490	70,720	72,459	62,234	77,999	86,201	89,667	95,855
営業利益	百万円	14,271	19,313	21,013	19,974	20,932	19,141	14,141	19,325	21,244	19,003	17,805
営業利益率	%	15.8	19.5	21.4	19.2	20.1	18.5	16.2	18.8	18.8	16.0	14.1
経常利益	百万円	14,778	19,281	21,052	20,561	21,010	19,215	14,356	20,362	22,633	20,840	20,110
親会社株主に帰属する 当期純利益	百万円	8,928	12,009	14,454	15,497	14,589	13,277	9,933	14,270	15,773	13,661	15,181
包括利益	百万円	10,513	9,164	13,707	16,288	11,274	13,197	9,118	16,773	18,417	17,993	17,644
純資産	百万円	57,469	65,386	78,309	59,972	69,688	81,179	87,873	102,348	117,989	132,345	141,579
総資産	百万円	97,953	102,699	114,775	111,964	115,065	125,934	123,571	143,155	156,542	166,468	176,701
1株当たり純資産	円	1,216.69	1,386.51	1,651.06	1,485.64	1,732.42	2,023.41	2,199.11	2,562.01	2,954.51	3,305.72	3,628.73
1株当たり当期純利益	円	192.57	258.81	309.86	361.72	369.87	336.62	251.84	361.81	399.86	346.31	388.53
1株当たり配当額	円	30.00	31.00	22.00	32.00	40.00	45.00	55.00	60.00	90.00	100.00	117.00

(注) 1. 当社は2015年7月1日付で普通株式1株につき2株の割合をもって株式分割をしました。この株式分割が2014年の期首に行われたと仮定し、1株当たり純資産及び1株当たり当期純利益を算定しています。
2. 2017年の純資産の大幅な減少及び自己資本比率の大幅な低下は、自己株式の取得等によるものです。

11年間の主要連結財務データ

	単位	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
配当性向	%	7.8	8.1	7.1	8.8	10.8	13.4	21.8	16.6	22.5	28.9	30.1
自己資本比率	%	57.6	62.7	67.3	52.3	59.4	63.4	70.2	70.6	74.5	78.3	79.1
自己資本利益率 (ROE)	%	17.4	19.9	20.4	22.8	23.0	17.9	11.9	15.2	14.5	11.1	11.2
株価収益率 (PER)	倍	18.0	19.3	15.6	15.0	14.4	13.1	11.5	12.2	12.0	12.1	12.5
設備投資額	百万円	2,815	3,888	3,759	4,231	4,036	6,033	3,650	4,239	5,881	11,021	11,810
研究開発費	百万円	1,306	1,468	1,407	1,349	1,395	1,434	1,467	1,649	1,851	2,065	2,197
営業活動による キャッシュ・フロー	百万円	12,107	14,195	9,752	17,875	14,116	15,189	15,137	19,815	13,753	10,175	22,727
投資活動による キャッシュ・フロー	百万円	△2,182	△4,027	△3,208	△5,642	△2,920	△5,481	△4,461	△3,598	△5,350	△10,707	△11,054
財務活動による キャッシュ・フロー	百万円	△5,729	△4,451	1,174	△19,739	△6,866	△2,089	△5,397	△7,965	△8,370	△7,380	△11,039
現金及び現金同等物の 期末残高	百万円	14,959	20,279	28,127	20,461	24,785	32,488	37,724	45,844	45,444	38,329	39,112

(注) 1. 「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号 2018年2月16日)等を2019年の期首より適用しており、2018年に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を遡って適用した後の指標等となっています。

2. 「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を2022年の期首より適用しており、2022年度以降に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を適用した後の指標等となっています。

6年間の主要非財務データ

	単位	2019	2020	2021	2022	2023	2024
従業員数(当社グループ)	人	2,637	2,609	2,629	2,707	2,831	2,965
従業員数(当社)	人	999	991	1,007	1,013	1,056	1,094
採用者に占める女性割合	%	—	—	41.0	46.0	45.2	50.0
キャリア採用者数	人	—	—	10	20	39	36
外国籍採用者数	人	—	—	1	4	1	3
女性管理職比率	%	—	7.1	8.1	9.9	8.3	10.3
男女の賃金差異	%	—	—	65.1	66.8	68.2	70.3
育児休業取得率(男性)	%	—	22.2	10.0	50.0	50.0	85.7
育児休業取得率(女性)	%	—	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
有給休暇取得率	%	—	62.01	58.9	65.2	70.8	73.95
社員1人当たり教育研修費用	千円	—	19	41	59	94	114
従業員満足度	%	—	72.6	70.9	69.0	69.6	71.4
労働災害発生件数	件	—	—	1	4	5	2
温室効果ガス排出量	t-CO ₂	—	13,467	14,524	14,488	12,515	11,975
電力使用量	MWh	—	27,115	29,520	28,982	28,844	27,734
取水量	千m ³	—	81	94	89	82	79
排水量	千m ³	—	—	94	88	81	78
廃棄物排出量	ton	—	940	1,015	1,078	998	935
リサイクル量	ton	—	—	711	753	690	621
埋立処分量	ton	—	—	304	325	308	314

(注) 1. 従業員数には平均臨時雇用者を含めていません。

2. 採用者、女性管理職比率、男女の賃金差異、育児休業取得率、有給休暇取得率、社員1人当たり教育研修費用、従業員満足度、労働災害発生件数、温室効果ガス排出量、電力使用量、取水量、排水量、廃棄物排出量、リサイクル量、埋立処分量の対象範囲は当社です。

3. 女性管理職比率は2024年7月1日時点の実績です。

4. 有給休暇取得率の算定期間は対象年の3月21日から翌年3月20日です。

5. 労働災害発生件数には派遣社員の発生件数を含みます。不休業災害及び通勤災害は含めていません。

6. 温室効果ガス排出量はスコープ1、スコープ2の合計です。

7. 廃棄物排出量のリサイクル量にはサーマルリサイクル(エネルギー回収)を含みます。

商号	株式会社パイロットコーポレーション 英語表記 PILOT CORPORATION
創立	1918年(大正7)年1月27日
設立	2002年(平成14)年1月4日
代表者	代表取締役社長 藤崎 文男
本社	〒104-8304 東京都中央区京橋二丁目6番21号 TEL 03-3538-3700(代表)
URL	https://www.pilot.co.jp/
事業内容	筆記具等のステイショナリー用品、 玩具、リング等の貴金属アクセサリー、 セラミックス部品等の製造、仕入及び販売
事業年度	毎年1月1日から12月31日まで
従業員数	連結：2,965人(2024年12月31日現在) 単体：1,094人(2024年12月31日現在)
資本金	2,340,728,000円
売上高	126,168百万円(2024年12月期連結)
上場市場	東京証券取引所(プライム市場)
証券コード	7846
監査法人	アーク有限責任監査法人



事業所

本社	〒104-8304 東京都中央区 京橋二丁目6番21号 TEL 03-3538-3700(代表)	中京支店	〒451-0045 愛知県名古屋市中区 西区名駅3-10-17 IT名駅ビル2号館3階 TEL 052-433-7230	沖縄営業所	〒900-0032 沖縄県那覇市松山2-7-15 TEL 098-868-6649
支店・営業所		西部第一支店	〒555-0012 大阪府大阪市西淀川区御幣島2-4-26 TEL 06-6478-8401	工場	
東部第一支店	〒104-8304 東京都中央区 京橋二丁目6番21号 TEL 03-3538-3741	西部第二支店	〒555-0012 大阪府大阪市西淀川区御幣島2-4-26 TEL 06-6478-8401	平塚工場	〒254-8585 神奈川県平塚市西八幡1-4-3 TEL 0463-35-8000
東部第二支店	〒330-0803 埼玉県さいたま市大宮区高鼻町1-40 PRSビル3階 TEL 048-650-4730	中国営業所	〒730-0805 広島県広島市中区十日市町2-3-8 TEL 082-292-3371	伊勢崎工場	〒372-8567 群馬県伊勢崎市長沼町1744-2 伊勢崎南部工業団地内 TEL 0270-32-7131
北海道営業所	〒060-0906 北海道札幌市東区北六条東4丁目1-7 デ・アウネさっぽろ3階 TEL 011-748-8555	四国営業所	〒790-0003 愛媛県松山市三番町4-8-11 AIG松山ビル3階 TEL 089-943-4640	伊勢崎第二工場	〒372-0852 群馬県伊勢崎市下蓮町1557-1 伊勢崎南部第三工業団地内 TEL 0270-31-7070
東北支店	〒984-0042 宮城県仙台市若林区大和町4-18-15 TEL 022-783-3051	九州支店	〒812-0016 福岡県福岡市博多区博多駅南3-1-10 アーバンセンター博多3階 TEL 092-441-4391	東松山事業所	〒355-0812 埼玉県比企郡滑川町大字都25-8 東松山工業団地内 TEL 0493-57-1107

グループ会社

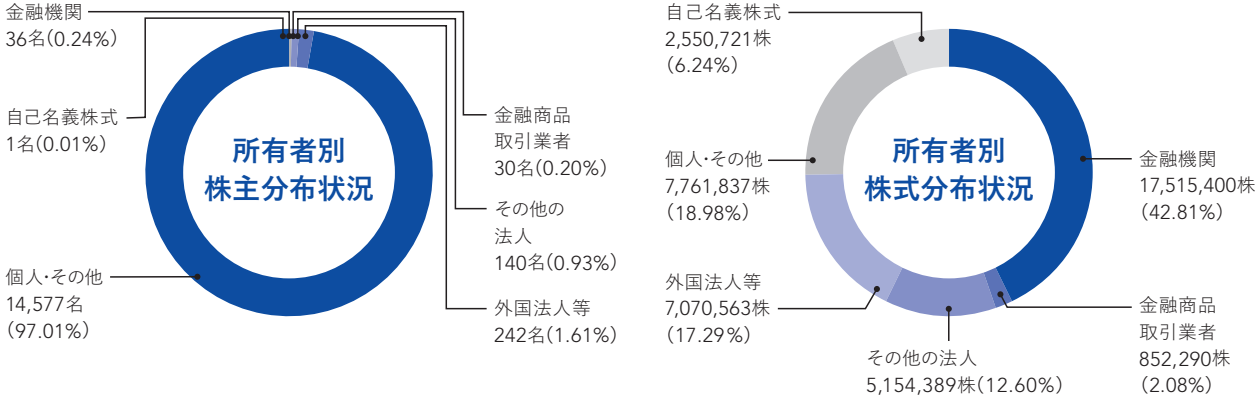
国内

- パイロットインキ株式会社
- パイロットファインテック株式会社
- 株式会社パイロットロジテム
- パイロットプリンテックス株式会社
- 株式会社パイロットレジン
- 株式会社マークス

海外

- Pilot Corporation of America
- Pilot Pen de Mexico S. de R.L. de C.V.
- Pilot Pen do Brasil S/A.
- Pilot Corporation of Europe S.A.S.
- Pilot Pen France S.A.S.
- Pilot Pen (Deutschland) GmbH
- The Pilot Pen Company (U.K.) Ltd.
- Pilot Nordic AB
- Pilot Pen Australia Pty. Ltd.
- Pilot Pen (Shenzhen) Co., Ltd.
- Pilot Pen Co., (Hong Kong) Ltd.
- The Pilot Pen (Taiwan) Co., Ltd.
- PT Pilot Pen South East Asia
- Pilot Pen (S) Pte Ltd.
- Pilot Pen (Malaysia) Sdn.Bhd.
- PT Pilot Pen Marketing Indonesia
- PT Pilot Pen Indonesia
- PPIN Private Limited
- Pilot Pen South Africa (Pty) Ltd.

発行可能株式総数	180,000,000株
発行済株式の総数	40,905,200株
株主	15,026名
定時株主総会	毎年3月
株主名簿管理人 特別口座の口座管理機関	三菱UFJ信託銀行株式会社

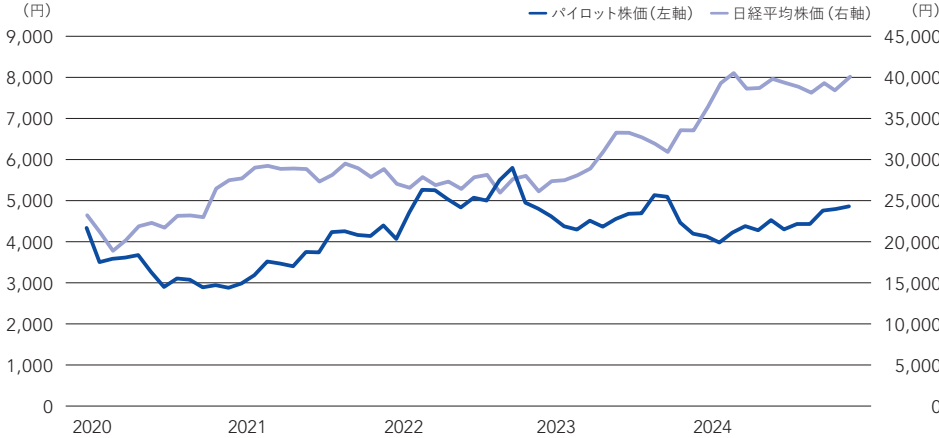


大株主 (上位10名)

株主名	所有株数	持株比率
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	4,338,600 株	11.31 %
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	2,722,300	7.09
株式会社三菱UFJ銀行	1,718,600	4.48
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 みずほ銀行口 再信託受託者 株式会社日本カストディ銀行	1,602,000	4.17
朝日生命保険相互会社	1,134,000	2.95
三菱UFJ信託銀行株式会社	1,100,400	2.86
松竹株式会社	972,000	2.53
KOREA SECURITIES DEPOSITORY – SHINHAN SECURITIES	955,901	2.49
パイロットグループ従業員持株会	831,200	2.16
JP MORGAN CHASE BANK 380055	762,080	1.98

(注) 1. 当社は、自己株式を2,550,721株保有していますが、上記大株主からは除外しています。なお、当該自己株式には、役員報酬BIP信託が保有する当社株式65,400株は含まれていません。
2. 持株比率は、自己株式を控除して計算し、小数点第3位以下を切り捨てて表示しています。
3. 「みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 みずほ銀行口 再信託受託者 株式会社日本カストディ銀行」は、株式会社みずほ銀行が所有していた当社株式を退職給付信託として委託した信託財産であり、議決権については、株式会社みずほ銀行の指図により行使されることになっています。なお、上記以外に「株式会社みずほ銀行」の名義で1,600株所有しています。

株価推移 (5か年)



事業年度別最高・最低株価

	2020年12月期	2021年12月期	2022年12月期	2023年12月期	2024年12月期
最高(円)	4,550	4,535	6,060	5,477	5,082
最低(円)	2,515	2,903	3,965	3,935	3,681

(注) 株価は、2022年4月4日より東京証券取引所(プライム市場)におけるものであり、それ以前は東京証券取引所(市場第一部)におけるものです。